

Opinnäytetyö (YAMK)

Terveysala

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2015

Minna Huisman

PALAUTTEENANTOKÄYTÄNTEIDEN KEHITTÄMINEN LASTENPSYKIATRIAN OSASTOLLA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Minna Huisman

PALAUTTEENANTOKÄYTÄNTEIDEN KEHITTÄMINEN LASTENPSYKIATRIAN OSASTOLLA

Palautteen tarkoituksena on auttaa eteenpäin, kertoa arvostuksesta ja luottamuksesta. Palautemyönteisessä työyhteisössä palaute kulkee joka suuntaan, esimieheltä alaiselle, alaiselta esimiehelle sekä työntekijöiden välillä.

Kehittämisprojektin tarkoituksena oli kehittää palautteenantokäytänteitä Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriin psykiatrian tulosalueen lastenpsykiatrian osastolla. Projektin tavoitteena oli parantaa työntekijöiden välistä suoraa palautteenantoa. Tavoitteena oli lisäksi kehittää esimiesten ja työntekijöiden välistä palautteenantoa.

Kehittämisprojektin soveltavassa tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden ajatuksia ja kokemuksia palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta sekä kehitysideoita palautteenannon parantamiseksi. Aineisto kerättiin Webropol -kyselyn avulla, joka sisälsi avoimia kysymyksiä. Tutkimus kohdennettiin niille lastenpsykiatrian osaston työntekijöille, jotka tekivät kliinistä työtä ja jotka olivat työskennelleet osastolla yhtäjaksoisesti vähintään yhden kuukauden ajan kyselyyn vastattaessa. Vastauksia saatiin yhteensä 25 (N=36). Kyselyn vastausprosentti oli 69,4%. Aineisto analysoitiin käyttäen sisällönanalyysiä.

Tutkimustulosten mukaan palautteenanto tässä työyhteisössä oli melko toimivaa. Työyhteisössä koettiin olevan hyvä ilmapiiri, joka edisti niin positiivisen kuin korjaavankin palautteen antamista. Kehittämisen kohteena oli kuitenkin korjaavan palautteen antaminen sekä palautteenanto työntekijän ja esimiehen välillä. Kehittämisprojektin tuotoksena luotiin osaston kanslian seinälle sekä esimiesten työhuoneisiin posterit palautteenannon tueksi.

ASIASANAT:

Palaute, työyhteisö, esimies, alainen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Health and Well-being | Management and Leadership in Health Care

2015 | 51+7

Minna Huisman

DEVELOPMENT OF FEEDBACK PRACTICES ON CHILD PSYCHIATRIC WARD

The purpose of feedback is to help, tell others about appreciation and trust. When a work community has a positive attitude towards feedback, the feedback is given from the manager to subordinate and vice-versa, as well as between employees.

The objective of this thesis was to develop feedback practices for the child psychiatric ward of the Hospital District of Southwest Finland. The project aimed at improving ways of giving direct feedback giving between employees, but also between managers and subordinates.

In the empirical part of this thesis, a survey was carried out in order to gather employees' thoughts and experiences from both giving and receiving feedback, as well as ideas on how feedback practices could be improved. The data was collected using a Webropol survey, and it consisted of open questions. The survey was sent to those employees of the child psychiatric ward that were doing clinical work and to those, who had been continuously employed at least for a month, when they responded to the survey. The total number of responses received was 25 (N=36) and the response rate was 69, 4 %. The data was studied using contents analysis.

According to the study results, the feedback practices worked quite well in this work community. In addition, the atmosphere was good and encouraged the employees to give both positive and constructive feedback. However, the main objective for development was the feedback practices between the manager and the subordinate. As a result of this development project, a poster was created and attached to the wall of the managers' offices to support the feedback practices.

KEYWORDS:

Feedback, work community, manager, subordinate

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT	7
2.1 Kehittämiprojektin tarkoitus ja tavoite	7
2.2 Organisaation kuvaus	8
3 PALAUTTEEN ANTAMINEN JA VASTAANOTTAMINEN	10
3.1 Palautteen antamisen merkitys	10
3.2 Onnistunut palaute	11
3.3 Korjaavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen	12
4 PALAUTE TYÖYHTEISÖSSÄ	15
4.1 Palautteen antaminen kaikkien osapuolten vastuulla	16
4.2 Palaute esimieheltä	18
4.3 Palaute alaiselta	20
4.4 Palaute työntekijöiden välillä	22
5 KEHITTÄMISPROJEKTI PROSESSINA	23
5.1 Kehittämiprojektin vaiheet	23
5.2 Projektiorganisaatio	24
6 SOVELTAVAN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	26
6.1 Soveltavan tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimusongelmat	26
6.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu	26
6.3 Aineiston analyysi	27
6.4 Tulokset	28
6.4.1 Tutkimusjoukon kuvaus	28
6.4.2 Työntekijöiden saama palaute kollegoilta ja esimiehiltä	30
6.4.3 Työntekijöiden antama palaute kollegoille ja esimiehille	31
6.4.4 Työntekijöiden kokemukset palautteen antamisesta sekä mielipiteet palautteenannon edellytyksistä	32
6.4.5 Työntekijöiden kokemukset palautteen vastaanottamisesta sekä mielipiteet palautteen vastaanottamisen edellytyksistä	35

6.4.6 Työntekijöiden ajatukset palautteenannon kehittämisestä työyksikössään	37
6.5 Johtopäätökset ja pohdinta	38
6.6 Eettisyys ja luotettavuus	41
7 POSTERI PALAUTTEENANNON TUKENA	44
8 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI JA POHDINTA	46
LÄHTEET	49

LIITTEET

- Liite 1. Tutkimustiedote
- Liite 2. Saatekirje
- Liite 3. Kyselylomake
- Liite 4. Aineiston luokittelu

KUVIOT

Kuvio 1. Kehittämisprojektin eteneminen.	24
Kuvio 2. Koulutus.	29
Kuvio 3. Työhistoria vuosissa.	29
Kuvio 4. Työhistoria osastolla 410.	30
Kuvio 5. Palautteenannon posterit.	45

1 JOHDANTO

Palaute on tärkeä osa arvostavaa kohtelua. Ilman palautetta on vaikea tietää, miten muut kokevat oman tavan toimia. Palautteen tarkoituksena on auttaa eteenpäin ja kertoa arvostuksesta ja luottamuksesta. (Kuusela 2013, 87.) Lähes jokainen toivoo saavansa palautetta enemmän kuin mitä sitä saa. Suurin osa haluaa suoraa palautetta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 9.)

Hyvinvointia ja hyvää suoriutumista edistävä palaute edellyttää palautemyönteistä ilmapiiriä sekä luottamusta palautteen antajan ja vastaanottajan välillä. Palautemyönteisessä työyhteisössä palaute kulkee joka suuntaan, esimieheltä alaiselle, alaiselta esimiehelle sekä työntekijöiden välillä. (Aarnikoivu 2008, 141.) Hyvinvoivia ja toimivia työyhteisöjä yhdistää usein se, että niiden kulttuuri on palautemyönteinen. Palautetta annetaan ja otetaan vastaan avoimesti. Palautteen määrällä ja työyhteisön palautekulttuurilla on suora yhteys työntekijöiden sitoutumiseen, työpanokseen ja toiminnan kehittämiseen. (Aarnikoivu 2010, 125.)

Tämän ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyönä toteutetun kehittämiprojektin tarkoituksena oli kehittää palautteenantokäytänteitä lastenpsykiatrian osastolla. Tarkoituksena oli myös lisätä henkilökunnan työhyvinvointia. Tavoitteena oli parantaa työntekijöiden välistä suoraa palautteenantoa sekä kehittää esimiesten ja työntekijöiden välistä palautteenantoa. Projektin tutkimuksellisessa osuudessa selvitettiin työntekijöiden ajatuksia ja kokemuksia palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta sekä kehitysideoita palautteenannon parantamiseksi. Projektin lopputuotoksena luotiin posterit osaston kanslian seinälle sekä esimiesten työhuoneisiin. Posterin tarkoituksena on muistuttaa työntekijöitä sekä esimiehiä palautteen antamisen tärkeydestä sekä olla apuna palautteen antamisessa sekä vastaanottamisessa.

2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Kehittämiprojektin tarkoitus ja tavoite

Tämän kehittämiprojektin tarkoituksena oli kehittää palautteenantokäytänteitä lastenpsykiatrian osastolla. Projektin tavoitteena oli parantaa työntekijöiden välistä suoraa palautteenantoa. Tavoitteena oli työntekijöiden avoimempi keskusteluyhteys ja se, että ristiriitaisistakin asioista pystyttäisiin keskustelemaan avoimesti. Tavoitteena oli lisäksi kehittää esimiesten ja työntekijöiden välistä palautteenantoa. Tavoitteiden saavuttamiseksi laadittiin osastolle aiheetta käsittelevä poster.

Idea kehittämiprojektille sai alkunsa projektipäällikön ja lastenpsykiatrian yksikön osastonhoitajan keskustelusta. Keskustelussa todettiin, että työntekijöiden välillä oli liian vähän suoraa palautteenantoa ja etenkin suoraa korjaavaa palautetta annettiin liian vähän. Palaute annettiin usein esimiesten kautta ja tällaisissa tilanteissa työntekijä ei saanut suoraa palautetta, vaan palaute meni välikäsien kautta. Vuonna 2013 osastolla otettiin käyttöön ”Happy Box” -palautelaatikko, jonka tarkoituksena oli lisätä positiivisen palautteen antoa työntekijöiden välillä. ”Happy Box” -palautelaatikko toimii siten, että laatikkoon kirjoitetaan positiivinen viesti kollegalle, viestit luetaan viikottaisissa osastokokouksissa ja tämän jälkeen viestit laitetaan osaston kanslian seinälle kaikkien nähtäväksi. Happy Box -palautelaatikko oli alusta saakka aktiivisessa käytössä. Työntekijöiden kokemusten mukaan suoran positiivisen palautteen antaminen on osastolla lisääntynyt. Korjaavaa palautetta annetaan kuitenkin edelleen liian vähän.

Syksyllä 2013 Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin teettämän hyvinvointikyselyn tulokset olivat lastenpsykiatrian osaston osalta todella hyvät. Osasto sijoittui kymmenen parhaan joukkoon koko VSSH:ssä. Nämä tutkimustulokset kertovat siitä, että osastolla työskentelee motivoituneita ja työhönsä tyytyväisiä työntekijöitä. Psykiatrian tulosalueen yksi strategioista on henkilökunnan työhyvinvoinnin turvaaminen sitoutumista tukevalla johtajuudella ja joustavilla henki-

löstöpoliittisilla ratkaisuilla (VSSH 2013, 22). Kehittämiskojeektin tarkoituksena oli osaltaan lisätä henkilökunnan työhyvinvointia, siten projekti oli myös psykiatrian tulosalueen strategian mukainen.

2.2 Organisaation kuvaus

Kehittämiskojeektin kohdeorganisaatio on Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri, Psykiatrian tulosalue, lastenpsykiatrian tuloyksikkö, lastenpsykiatrian osasto. Lastenpsykiatrinen toiminta Turun yliopistollisessa keskussairaalassa alkoi jo 1960-luvun alussa ja osasto avattiin keväällä 1968. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin suomenkieliset psykiatriset palvelut yhdistettiin 1.1.2006 VSSH:n Psykiatrian tulosalueeksi. Psykiatrian tulosalue tuottaa lastenpsykiatrian, nuorisopsykiatrian ja aikuispsykiatrian erikoissairaanhoidon palveluja hajautetusti lähellä palvelujen käyttäjien kotipaikkaa. Psykiatrian tulosalueella toimii yksi lastenpsykiatrian osasto. (VSSH 2010.)

Lastenpsykiatrian osastolla hoidetaan alle 13 -vuotiaita lapsia. Osasto on 10-paikkainen, joka on jaettu kahteen erilliseen yksikköön: tutkimus- ja intervalliyksikköön ja kiireellisen hoidon yksikköön. Kiireellisen hoidon yksikössä on osastotyöryhmän lisäksi polikliininen akuuttityöryhmä. Polikliinisessä akuuttityöryhmässä käsitellään yksikköön tulevat kiireelliset (1-7pv) lähetteet. Lähetteisiin vastataan joko polikliinisella akuuttityöllä, mielenterveysambulanssi-toiminnalla tai osastohoidolla. Polikliininen akuuttityöryhmä toimii tiiviisti yhteistyössä osaston kanssa. Akuuttityöryhmään kuuluu erikoislääkäri, erikoistuva lääkäri, psykologi, kaksi psykoterapeuttia, apulaisosastonhoitaja ja 12 hoitajaa. Tutkimus- ja intervalliyksikköön kuuluu erikoislääkäri, erikoistuva lääkäri, psykologi, toimintaterapeutti, kotiin suuntautuvaa työtä tekevä sairaanhoitaja, apulaisosastonhoitaja ja 12 hoitajaa. Molemmilla yksiköillä on yhteinen osastonhoitaja, joka toimii myös poliklinikan osastonhoitajana. Työntekijät ovat iältään noin 25-60-vuotiaita ja noin kolmasosa työntekijöistä ovat naisia. (VSSH 2010.)

Nykykäsityksen mukaan lasten psykiatrisiin häiriöihin ei voi esittää mitään yhtä

yksittäistä syytekijää. Kyse on biologisten tekijöiden ja psyko-sosiaalisten tekijöiden vuorovaikutuksesta eli epäsuotuisten syytekijöiden kasautumisesta ja niiden toisiaan vahvistavasta yhteisvaikutuksesta. Lastenpsykiatrisen tutkimuksen ja hoidon tavoitteena on löytää vuorovaikutussuhteiden ongelmat ja niihin pyritään vaikuttamaan niin, että kielteiseen suuntaan kulkeva kehitys voidaan kääntää myönteiseen suuntaan. Tällaisia hoidollisia vaikuttamisen keinoja ovat esimerkiksi verkostoterapia ja perheterapia, joilla pyritään vaikuttamaan perheenjäsenten väliseen vuorovaikutukseen, yksilöpsykoterapia, jolla pyritään vaikuttamaan lapsen mielensisäiseen maailmaan, tai lääkehoito, jolla pyritään vaikuttamaan lapsen biologisen tason ilmiöihin. Hoito rakentuu yleensä eri hoitokeinojen yhdistelmästä. (VSSH 2010.)

Lastenpsykiatrisen osastohoidon aiheita ovat mm. lapsen vakava psyykkinen kriisi, itsetuhoisuus, vaikea emotionaalinen, käytöshäiriöinen tai psykoottinen oireilu. Myös lapset, joiden psykiatriset häiriöt liittyvät primaarisesti tai sekundaarisesti somaattisiin, psykosomaattisiin tai neurologisiin sairauksiin, saattavat tarvita osastohoitoa. Osastohoidossa olevilla lapsilla on monenlaisia vaikeuksia ja he ovat kokeneet useita vastoinkäymisiä elämänsä aikana. Epäonnistumisten vuoksi lapsi saattaa elää negatiivisessa kehässä. Hoidolla pyritään tämän negatiivisen kehän katkaisemiseen. Lapselle tulisi antaa korvaavia emotionaalisia kokemuksia, koska elämän jatkuvuus vaatii emotionaalisesti merkittäviä ihmissuhteita ja niiden pysyvyyttä. Hoidossa korostuu lapsen ja perheen ymmärtäminen, hyväksyminen ja arvostaminen. Tavoitteena on lapsen oireilun vähentäminen ja helpottuminen, jotta hän voi palata omaan kasvuympäristöönsä. (Ahlqvist ym. 2004, 389; Friis ym. 2004, 150-151.)

Työ lastenpsykiatrian osastolla on vuorovaikutuskeskeistä ja henkisesti raskasta. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu paitsi potilastyössä myös työntekijöiden välillä. Tämän kaltaisissa työyhteisöissä palautteen antaminen ja saaminen on erityisen tärkeä työntekijöitä voimavaraistava tekijä.

3 PALAUTTEEN ANTAMINEN JA VASTAANOTTAMINEN

Palaute voidaan määritellä tarkoittamaan kaikkea sitä tietoa, mitä yksilö saa elämänsä aikana omasta itsestään ja käyttäytymisestään. Työyhteisössä palautteella usein tarkoitetaan työntekijän saamaa tietoa siitä, miten hyvin hän on suoriutunut työstään. Yksilön näkökulmasta palaute kertoo taas siitä, kuinka hyvin hän on saavuttanut omat tavoitteensa. Palaute mahdollistaa myös vertailun siitä, kuinka hyvin on suoriutunut työstään muihin työkavereihin nähden. (Roos-Cabrera 2002, 7.) Londonin (2003, 11) mukaan palaute on keino antaa ihmisille tietoa heidän suorituksistaan suhteessa sidosryhmien odotuksiin.

Jokaisella ihmisellä on oma käsitys palautteesta. Käsitys palautteesta on muokkaantunut aikojen kuluessa ja muokkautuu edelleen kokemusten kautta. Palautetekäsitykseen vaikuttaa niin lapsuuden tapahtumat kuin työelämässä annettu ja vastaanotettu palaute. Tavallisesti puhutaan positiivisesta ja negatiivisesta palautteesta. Positiivisuus ja negatiivisuus saattaa näyttäytyä erilaisina palautteen eri osapuolille. Palautteen vastaanottaja saattaa kokea palautteen miellyttävänä tai epämiellyttävänä riippumatta siitä, onko palaute positiivista tai negatiivista. Negatiivisen palautteen sijasta puhutaan yleensä korjaavasta palautteesta. Positiivisella palautteella puolestaan tarkoitetaan kannustavaa tai palkitsevaa palautetta. Jos korjaava palaute annetaan taitavasti, palaute saatetaan kokea positiivisena, ja päinvastoin kannustava palaute saatetaan kokea negatiivisena. (Kupias ym. 2011, 23, 26.)

3.1 Palautteen antamisen merkitys

Palaute on tärkeä osa arvostavaa kohtelua. Ilman palautetta on vaikea tietää, miten muut kokevat oman tavan toimia. Palaute on kuin peili, joka näyttää, miltä toiminta tuntuu muista. Palautteen tarkoituksena on auttaa eteenpäin ja kertoa arvostuksesta ja luottamuksesta. Hyvä palaute auttaa kiinnittämään huomiota olennaisiin asioihin. Palautetta kannattaa opetella pyytämään sekä arvosta-

maan. (Kuusela 2013, 87.) Lähes jokainen toivoo saavansa palautetta enemmän kuin mitä sitä saa. Suurin osa haluaa suoraa palautetta. Kuitenkin Suomessa palautteen antaminen on harvinaista, etenkin hyvin annetun palautteen. Rakentava palaute on vaikuttavaa palautetta. Se käynnistää vuoropuhelun, auttaa kehittymään ja saavuttamaan tavoitteet. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 9.)

Palautteella on aina jokin tavoite. Palautteen tulisi vaikuttaa yksittäisen työntekijän tai koko työyhteisön tunteisiin, ajatuksiin ja toimintaan. Yksittäiselle työntekijälle annettu palaute vaikuttaa koko työyhteisöön. Se ei koskaan jää vain työntekijän ja esimiehen väliseksi. Palautteen vaikutukset voivat näkyä muuttuneessa toiminnassa tai tuloksissa. Vaikutukset voivat olla sekä myönteisiä että kielteisiä. (Kupias 2011, 203-204.) Palautteen saaminen on edellytyksenä kehittymiselle ja oppimiselle (Manka ym. 2007, 19).

Palautetta kannattaa antaa usein, koska ihmiset kaipaavat tietoa siitä, ovatko he toimineet työtehtävissään oikein ja ollaanko heidän työntekoonsa oltu tyytyväisiä. Jos alainen kuulee vain kehityskeskusteluissa, miten tyytyväinen hänen esimiehensä on hänen työntekoonsa, hän on saattanut tehdä pitkän ajan työtään väärin. Jos työntekijä saa palautetta työstään heti, hän voi korjata toimintaansa saman tien. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 32-33.)

3.2 Onnistunut palaute

Usein ihmiset tietävät periaatteet, miten palautetta tulisi antaa, mutta eivät sitä, miten tulisi toimia käytännössä. Ennen palautteen antoa tulisi miettiä, miksi palautetta annetaan. Palautetta ei kannata antaa, jos se on omien tunteiden purkamista, rangaistuksen sävyinen huomautus tai tapa siirtää vastuu toiselle. Palautteen tehtävä ei ole rangaista ja syyllistää, vaan auttaa eteenpäin. Palautteen tulisi olla täsmällistä ja ymmärrettävää. Palaute saattaa tuntua pahemmalta, kuin mitä palautteen antaja ennakoi. Palaute, jonka tarkoitus on saada aikaan muutosta toisen ihmisen toiminnassa, voi aiheuttaa voimakkaan tunnereaktion. Palautteen antamisessa tulisi muistaa erottaa toiminta ja henkilö toisistaan. Pa-

lautetta ei anneta persoonasta vaan toiminnasta. On siis tärkeää, millä tavalla keskustelu käydään. Aina palautteen saajan kanssa ei olla samaa mieltä palautteeseen johtaneesta tilanteesta. (Kuusela 2013, 87-88.)

Berlinin (2008) tutkimuksen mukaan hyvä palaute on kannustavaa ja huomioivaa, aiheellista ja kohdistettua sekä toimintaan sidottua. Hyvässä palautteessa positiivisen ja negatiivisen palautteen määrä on tasapainossa. Hyvän palautteen varmistavina tekijöinä pidettiin mm. esimiehen tekemiä todenmukaisia havaintoja ja johtopäätöksiä alaisen toiminnasta sekä esimiehen tarkkaa paneutumista muiden työntekijöiden antamiin palautteisiin. Hyvän palautetapahtuman seurauksia olivat myönteinen tunnereaktio, parempi tietoisuus oman työn tekemisestä jatkossa sekä entistä myönteisempi suhtautuminen esimieheen. (Berlin 2008, 80, 84, 94.) Hyvä palaute auttaa työntekijöitä tuntemaan itsensä paremmin ja vahvistaa itsetuntoa ja näin auttaa toimimaan työssä tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti (Kupias 2011, 53.) Yleensä ajatellaan, että positiivinen palaute tulisi antaa ryhmässä ja korjaava palaute kahden kesken. Ihmiset ovat kuitenkin yksilöitä ja haluavat palautteen eri tavoin. (Railotie 2006, 16.)

Berlinin (2008, 201) tutkimuksen mukaan onnistunut palaute liittyi palkitsevan palautteen saamiseen. Palkitseva palaute oli positiivista palautetta, joka synnytti menestymisen tuntemuksia ja hyvää mieltä.

3.3 Korjaavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Palautteen annon haasteena on korjaavan palautteen antaminen. Mieluiten annettaisiin positiivista palautetta. Jos annetaan vain positiivista palautetta, on korjaavan palautteen antaminen tulevaisuudessa vielä vaikeampaa. (London 2003, 12.) Palautetta olisi hyvä antaa ns. hampurilaismallin mukaan. Ensin annetaan positiivista palautetta, jotta saavutetaan vastaanottajan luottamus. Sitten kerrotaan kehittämistä ja parannusta vaativat asiat. Lopuksi tehdään yhteenveto positiiviseen sävyyn. Tärkeät asiat tulisi jättää viimeiseksi. (Repo & Nuutinen 2003, 176.) Vahvistavaa palautetta tulisi antaa keskimäärin viisi kertaa niin pal-

jon kuin korjaavaa palautetta. Hampurilaismalli tarjoaa selkeän, yksinkertaisen ja helposti toteutettavan mallin palautteen antamiseen. (Kupias ym. 2011, 34-35.) Hampurilaismallin mukaan annetussa palautteessa on myös toinen puoli. Vastaanottajat tuntevat hampurilaismallin ja toiset keskittyvät kuuntelemaan pelkän pihvin ja toisen taas pelkän sämpylän. Silloin palautteen antaja kuvittelee sanoneensa jotain muuta kuin palautteen vastaanottaja kuvittelee tämän sanoneen. Kun kannustava ja korjaava palaute erotetaan kunnolla toisistaan, palautteen vastaanottaja ymmärtää, missä hän on onnistunut ja missä on vielä kehitettävää. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 36.)

Berlinin (2008, 117) tutkimuksen mukaan palkitsevaa palautetta oli helpompi vastaanottaa kuin korjaavaa. Hyvänä palautteena pidettiin palautetta, joka oli omiin käsityksiin nähden hyväksyttävää ja yhdenmukaista. Kielteisiä tunteita herätti palaute, joka oli omiin käsityksiin nähden ristiriitaista. Jotkut tutkimukseen osallistujat olivat valmiita kuitenkin hyväksymään ristiriitaisen palautteen, jos se oli hyvin perusteltu. Usein palautteen antamisen haasteet liittyvät kritiikin antamiseen. Haasteena voi kuitenkin olla palautteen vastaanottajan käsityksiin nähden ristiriitainen palaute, eikä niinkään negatiivinen palaute sinänsä.

Roos-Cabreren (2002, 86) tutkimuksen mukaan kokemukset palautteenantotilanteista selittivät myöhempää suhtautumista palautteenantoon. Palautteen antajan epäonnistunut palautteenanto saattaa esim. vähentää jatkossa kyseiselle henkilölle annettua palautetta. Jos palautteen antajalla on taas hyviä kokemuksia palautteenannosta jonkun ihmisen kanssa, on hänen jatkossa helpompi antaa tälle ihmiselle palautetta.

Palautteen määrä voi tuntua liian vähäiseltä, jos työntekijät eivät tunnista saamaansa palautetta. Palautteen vastaanottaja voi ohittaa palautteen rekisteröimättä sitä. Vastuu palautteen perille menosta ei ole pelkästään palautteen antajalla vaan myös sen vastaanottajalla. Palautteenannon onnistuminen sekä palautteen saaminen edellyttävät vastaanottajan kykyä ottaa rakentavasti palautetta vastaan. Kehittyminen palautteen vastaanottajana edellyttää kriittistä itsensä arviointia. (Aarnikoivu 2013, 168-169.) Palautteen antoon tarvitaan hyvää tahtoa ja taitoa. Sama koskee myös palautteen vastaanottamista. Helpoimmin

palautteen antaminen ja vastaanottaminen sujuvat, kun niistä sovitaan yhdessä koko työyhteisön kesken. Silloin kaikki tietävät, miten ja mistä palautetta annetaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 9.)

4 PALAUTE TYÖYHTEISÖSSÄ

Ei ole esimiestä ilman alaista eikä alaista ilman esimiestä. Usein työntekijällä on sekä alaisen että esimiehen rooli. Esimiehen asettumisella rooliinsa on yhtä suuri merkitys kuin sillä, millaisena alainen näkee oman alaisrooliinsa. Esimies tarvitsee esimies- ja johtamistaitoja ja alainen alaistaitoja, jotta työlle asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Esimiestaitojen ohessa tulisi nostaa esiin myös alais- taidot, sillä onnistunut työyhteisö on aina kahden kauppa. (Aarnikoivu 2010, 31, 35-37.) Lisäksi esimies- ja alaistaitoihin kuuluvat myös palautteenantotaidot. Usein puhutaan siitä, miten esimiesten tulisi antaa palautetta ja vähemmälle jää se, miten koko työyhteisö voisi kehittää palautteenantamista ja vastaanottamista. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 16.)

Esimies- ja alaistaidot ovat toisiaan täydentäviä työelämätaitoja. Niiden avulla toteutetaan hyvää johtajuutta. Niiden avulla luodaan edellytykset toimivalle ja kehittyvälle työyhteisölle. Työilmapiirin vaaliminen sekä kehittäminen on sekä esimiehen että alaisen vastuulla. Hyvä työntekijä on hyvä työkaveri kollegoilleen sekä esimiehelleen. Työtoverisuhteessa luottaminen on molemmin puoleista. Apua ja tukea annetaan ja vastaanotetaan sekä kumpikin arvostaa ja antaa tilaa toisen erilaisuudelle. (Manka ym. 2007, 18-19.)

Sillanvuon (2010) tutkimuksessa todettiin luottamuksen olevan toimivan työyhteisön peruselementti. Yhteistoiminta on henkisen ja myös rahassa mitattavan suorituskäytännön osatekijä. Tämän edellytyksenä on luottamus ihmisten välisissä suhteissa. Etenkin esimies-alaisuudessa luottamus on erittäin tärkeää. Luottamus on edellytys vuorovaikutukselle. Luottamus lisää motivaatiota työtä kohtaan sekä ylläpitää tyytyväisyyttä työhön. Luottamuksen avulla parannetaan vuorovaikutusta ja helpotetaan kommunikointia. Luottamus on vahvasti yhteydessä positiiviseen työhyvinvointiin, motivaatioon ja työssä viihtymiseen. Luottamus auttaa myös sietämään epävarmuuden tunnetta. Työntekijät, jotka kokevat luottamusta, viihtyvät työssään paremmin kuin työntekijät, jotka kokevat luottamusta vähemmän. (Sillanvuo 2010, 95.) Luottamuksellisiin esimiesten,

alaisten ja työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin perustuu myös hyvä palautteen antaminen (Aarnikoivu 2008, 141.)

Eräut (2006, 14-15) nimeää neljä erilaista palautteenantotilannetta. 1. Välitön palaute työtehtävään tai työnkuvaan liittyen. Tällöin voidaan huomioida tilanteeseen vaikuttavat tekijät, jotka saattavat myöhemmässä vaiheessa unohtua. 2. Epävirallisessa keskustelussa annettu palaute, kuten käytävä- tai kahvipöytäkeskustelu. 3. Työyhteisön roolit, kuten esimiehen rooli. Esimiehen ajatellaan antavat palautetta säännöllisesti. Palautteen määrä ja laatu voivat kuitenkin vaihdella, riippuen esimiehen kyvyistä antaa palautetta sekä siitä, kuinka paljon esimies seuraa alaistensa työtä. 4. Työntekijöiden välinen arviointitilanne, missä arviointiin vaikuttaa palautteen antajan kyky antaa palautetta, henkilöiden välinen suhde sekä palautteenantajan tieto arvioivan työskentelystä.

4.1 Palautteen antaminen kaikkien osapuolten vastuulla

Palautteen antaminen mielletään usein esimiehen vastuulle kuuluvaksi. Palautteen antaminen tulisi nähdä kuitenkin koko työyhteisön yhteisenä asiana. Jokainen tarvitsee palautetta omasta suoriutumisesta tai siitä, mitä omalta työltä odotetaan. (Manka ym. 2007, 18-19.) Hyvinvointia sekä hyvää suoriutumista edistävä palaute edellyttää palautemyönteistä ilmapiiriä sekä luottamusta palautteen antajan ja vastaanottajan välillä. Palautemyönteisessä työyhteisössä palaute kulkee joka suuntaan, esimieheltä alaiselle, alaiselta esimiehelle sekä työntekijöiden välillä. (Aarnikoivu 2008, 141.)

Palautetta liikkuu työyhteisössä ja kaikessa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Jos emme saa suoraa palautetta, se usein tulkitaan rivien välistä sekä toisten epäsuorasta käyttäytymisestä. Epäsuoraan palautteeseen liittyy paljon tulkintaa ja tulkinta ei aina välttämättä ole oikea. Palaute voidaan tulkita ihan päinvastaiseksi, kuin se oli tarkoitettu. Suoraa palautetta antaessa voidaan paremmin vaikuttaa asian perille menoon ja tulkintaeroista voidaan keskustella. (Kupias ym. 2011, 17.)

Esimiehet eivät välttämättä ole niitä, jotka parhaiten näkevät työntekijöiden työskentelyn arjen konkreettisissa tilanteissa. Jos esimiehellä on paljon alaisia, heidän on mahdotonta antaa yksilöllistä palautetta alaisilleen, koska he etteivät työskentele samoissa tehtävissä. Kollegoiden tuki palautteen annossa on tärkeää. (Venninen 2009, 14.)

Työyhteisöissä asioiden puheeksi ottaminen on niin esimiesten kuin jokaisen työntekijänkin vastuulla. Asiat tuodaan esille rakentavassa hengessä. Mielellään käydään keskustelua, jossa ei etsitä syyllisiä. Keskusteluissa tulisi etsiä ratkaisuja ja toimintamenetelmiä, joiden avulla mennään kohti tavoitteita. Keskusteluissa tulisi sopia, mitä asian ratkaisemiseksi tehdään ja koska asiaan palataan uudelleen. (Manka ym. 2007, 21.) Berlinin (2008, 199) tutkimuksen mukaan työyhteisöissä olisi hyödyllistä kehittää järjestelmiä, jotka tukevat kannustavaa, kehittävää ja aiheellista palautteen antamista spontaaneissa tilanteissa.

Työyhteisöissä, joiden ilmapiiriä hallitsee välinpitämättömyys ja pelko, ei anneta palautetta. Ajatellaan, ettei positiivista palautetta kannata antaa, koska palautteen antaja tulee vain itsestään ylpeämmäksi, ja jos annetaan korjaavaa palautetta, toinen suuttuu ja itselle tulee riidanhaastajan leima. (Hyve johtajuus 2012.) Hyvinvoivia ja toimivia työyhteisöjä taas yhdistää usein se, että niiden kulttuuri on palautemyönteinen. Palautetta annetaan ja otetaan vastaan avoimesti. Palautteen määrällä ja työyhteisön palautekulttuurilla on suora yhteys työntekijöiden sitoutumiseen, työpanokseen ja toiminnan kehittämiseen. Avoimen palautekulttuurin omaavassa työyhteisössä ollaan tuloksellisempia ja voidaan myös paremmin kuin sulkeutuneen palautekulttuurin omaavassa työyhteisössä. (Aarnikoivu 2010, 125.)

Palaute antaa kaikille mahdollisuuden vaikuttaa. Niissä työyhteisöissä, missä vallitsee hyvä palautekäytäntö, kaikki auttavat toisia onnistumaan. Kun kaikki auttavat toisiaan saavuttamaan tavoitteensa, johtaminen vahvistuu moninkertaisesti. On tärkeää saada palautetta ja kannustusta kaikilta työkavereilta eikä vain omalta esimieheltä. Alaisen antaessa esimiehelleen palautetta, hän samalla auttaa esimiestään onnistumaan. Palaute vaikuttaa johtamisen laatuun välit-

tömästi. Esimiehen saadessa alaisiltaan säännöllisesti suoraa palautetta johtamisestaan, hän pystyy muuttamaan toimintaansa ja vastaamaan alaistensa tarpeisiin. Työntekijät tietävät esimiestään paremmin, mitä työpaikalla päivittäin tapahtuu. Siksi työntekijöiden antama palaute on vielä tärkeämpää kuin esimiesten. Työntekijä tietää, onko esimies onnistunut johtamaan häntä hänen tarpeidensa mukaisesti ja onko hänen työkaverinsa toiminut tavoitteiden mukaisesti. Työntekijä myös tietää, toimiiko hänen työkaverinsa ja esimiehensä työpaikan pelisääntöjen mukaan. Työntekijän sanoessa havaintonsa ääneen, hän auttaa työyhteisön jäseniä toimimaan tavoitteiden ja pelisääntöjen mukaisesti. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 24-25, 33.)

Työyhteisön palautekulttuurista kannattaa keskustella koko työyhteisön kesken. Olisi hyvä kartoittaa ihmisten kokemuksia hyvästä ja huonosta palautteesta. Näiden pohjalta työyhteisö voi tehdä itselleen oman palautteen antamisen pelisäännöt. Näihin pelisääntöihin tulisi jokaisen työyhteisön jäsenen sitoutua. (Raiotie 2006, 16.)

4.2 Palaute esimieheltä

Esimiehen toiminta on erittäin suuressa merkityksessä työmotivaation ja työpaikasta selviytymisen kannalta. Esimiehen sitoutuminen, motivaatio ja valmiudet esimiestyöhön ovat erittäin tärkeitä. Esimiehen työ on toimintaa ihmisten kanssa, jatkuvaa kommunikointia sekä henkilökohtaista vaikuttamista. (Aarnikoivu 2010, 32-33.) Palautteen antaminen on olennainen osa esimiestyötä. Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa koko työyksikön palautekulttuuriin. Hän voi olla esimerkkinä siinä, miten asioista puhutaan avoimesti, miten toimintaa arvioidaan ja kuinka palautetta annetaan. (Kupias 2011, 201.)

Kehityskeskustelut toimivat hyvinä palautteenanto tilanteina. Niissä tulisi keskittyä työntekijän työn arviointiin, tavoitteiden asettamiseen sekä työssä kehittymiseen. Kehityskeskustelun tulisi edistää erinomaisten työsuoritusten syntymistä, työhön sitoutumista ja työhyvinvoinnin kasvua. Kehityskeskusteluissa palautteen tulisi olla sekä positiivista että korjaavaa. Kehityskeskustelut eivät kuiten-

kaan saisi olla ainoita tilanteita, missä esimies ja alainen antavat toisilleen palautetta. (Haukila 2009, 16, 19; Aarnikoivu 2011, 11.)

Esimies joutuu usein tilanteisiin, joissa hän on palautteen antaja sekä vastaanottaja. Palautteella on monenlaisia tehtäviä. Joskus palautteen tehtävä on saada asiat toimimaan ja silloin ei aktiivisesti ajatella, millaisia reaktioita palaute aiheuttaa vastaanottajissa. Yleensä kuitenkin palautteella pyritään vaikuttamaan palautteen vastaanottajaan. Alainen voi saada palautteesta neuvoa, kuinka tilanteessa tulisi jatkossa toimia, ja palautteen avulla hänen itsetuntonsa ja motivaationsa voi vahvistua. (Kupias 2011, 46.)

Roos-Carbreran (2002, 84, 86) tutkimuksessa osa esimiehistä koki kielteisen palautteen antamisen vaikeana, koska he eivät aina voineet tietää mistä huonontunut työsuoritus johtui. Keskusteluyhteyden puuttuminen saattoi luoda tilanteesta harhakäsityksiä ja esimiehen arvio saattoi perustua muilta kuultuihin asioihin. Esimiehet sekä alaiset pelkäsivät kielteisen palautteen aiheuttavan vastaanottajassa kielteisiä tunnereaktioita, kuten suuttumista ja loukkaantumista. Palautteen vastaanottajan luonne ja itsetunto myös selitti palautteenantoa.

Mattilan (2013, 47-48) tutkimuksessa esimiehet kokivat palautteen antamista helpottaviksi tekijöiksi toimivan, avoimen ja luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen esimiehen ja alaisen välillä. Palautteen antaminen koettiin haastavaksi, jos vuorovaikutussuhteessa alaisen kanssa ja omissa palautteenantotaidoissa oli kehitettävää. Berlinin (2008, 119) tutkimuksessa jotkut alaiset pitivät esimieheltä saamaansa palautetta lannistavana ja epäoikeudenmukaisena, koska he kokivat henkilökemioiden vaikuttavan palautteen antamiseen. Roos-Cabreran (2002, 89) tutkimuksessa esimiehet kokivat toisten alaisten tarvitsevan palautetta enemmän kuin toisten. Erityisesti tärkeää oli antaa palautetta nuorille ja epävarmoille työntekijöille.

Olennaisiin asioihin keskittyvä esimies antaa palautetta siten, ettei mikään palaute, jonka tavoitteena on tukea henkilön kehittymistä, ole millään tavalla negatiivista (Aarnikoivu 2013, 170). Berlinin (2008, 202) tutkimuksessa koettiin, että esimies antoi hyvää palautetta aidosti, empaattisesti ja kuuntelevasti. Esimies

myös perusteli palautteensa sisällön. Esimiehen tapaa antaa negatiivista palautetta kuvailtiin kielteisesti. Kriittistä palautetta annettiin liian suoraan, epävarmasti, ylimielisesti ja kiireen keskellä. Esimies ei riittävästi huomionnut, miten annettuun palautteeseen suhtauduttiin. Esimies ei halunnut keskustella palautteen sisällöstä rakentavasti, vaan keskusteluun liittyi puolustuskannalle menemistä ja umpikujaan ajautumista.

Esimiestyössä tarvitaan aktiivisuutta myös asioihin, jotka eivät ole mieluisia. Korjaava palaute on paneutumista ja puuttumista. Mahdollisesti esimiehen näkemys ei kohtaa alaisen näkemyksen kanssa. Esimiehen on osattava kuunnella myös alaisen näkemys asiasta. Esimies ei voi työssään paeta tilanteista, joissa hän kohtaa vastahakoisen alaisen. Esimiehen omat ajatukset ja pelko siitä, miten hän hoitaa edessä olevan tilanteen, saattavat olla esteitä toimeen tarttumiselle. (Kupias 2011, 198.)

4.3 Palaute alaiselta

Esimiehen merkitys alaisen kehittymisen tukemisessa on keskeistä, mutta myös alaisten tulisi ottaa vastuuta työtovereidensa ja esimiehensä kehittämisestä. Palautetta antamalla voidaan työssä kehittämisessä auttaa molempia osapuolia. (Venninen 2005, 288.)

Yhteistyö-, viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeä osa alaistaitoja (Aarnikoivu 2010, 95). Hyvät alaistaidot omaava työntekijä toimii työyhteisössä rakentavalla tavalla. Hän on aktiivinen ja ottaa vastuuta omasta työstään, sen kehittämisestä sekä työympäristöstään. Alaistaidot omaava työntekijä luo menneekä, johon liittyy toisten ihmisten huomioiminen, arvostus, kunnioitus ja kohteliaisuus. (Manka ym. 2007, 18.) Tämä näkyy myös palautteen antamisessa.

Syväsén (2008, 34-35) tutkimuksessa todettiin, että mitä enemmän hoitajat saivat välitöntä palautetta, sitä paremmaksi he kokivat organisaatiokulttuurin, johtamisen ja työyhteisön vuorovaikutuksen. Välittömällä palautteella oli myös vaikutusta työssä vaikuttamisen kokemuksiin sekä työhön kohdistuvat rooli-odotuk-

set olivat selkeämpiä. Mitä useammin hoitajat rohkenivat antamaan palautetta, sitä myönteisemmin he arvioivat johtamisen ja vuorovaikutuksen työyhteisössä sekä kokivat selkeämpänä työhönsä kohdistuvat rooliodotukset.

Roos-Cabreran (2002, 89) tutkimuksessa esimiehen kiireellisyys oli keskeinen syy siihen, miksi alaiset eivät antaneet palautetta esimiehilleen. Myös etäiselle esimiehelle ei annettu ollenkaan myönteistä palautetta. Kielteistäkin palautetta annettiin tällöin vain vähän tai ei ollenkaan. Alaisen kielteisen palautteen antamiseen vaikutti myös, jos asia oli liian vähäpätöinen. Kielteinen palaute jätettiin myös usein sanomatta, kun ei haluttu häiritä kiireistä esimiestä.

Kukkolan (2013, 72-73, 77-78) tutkimuksessa tarkasteltiin, millaisena luottamus esimiestä kohtaan näyttäytyy. Useat työntekijät pelkäsivät tekevänsä virheitä ja joutuvansa syytetyksi. Luottamuksen ollessa puutteellista vältettiin riskejä sekä joutumista haavoittuvan asemaan. Esimiehen ja alaisen välinen luottamuksen puute näkyi varovaisuutena ja passiivisuutena. Työntekijöiden toiminta ja vuorovaikutus oli varautunutta. Työyhteisön toimintaan sekä kehittämistyöhön osallistuttiin vain välttämätön määrä. Epäluottamus rajoitti kommunikointia, sai aikaan toisten ihmisten välttelyä sekä heikensi työilmapiiriä. Luottamus esimiestä kohtaan muodostuu useiden tekijöiden vaikutuksesta. Luottamukseen vaikuttavat asiat riippuvat yksilöistä ja tilanteesta. Esimieheen kohdistuvaan luottamukseen vaikuttivat organisaatioympäristö, työntekijän ja esimiehen valta-asemat sekä muut työyhteisön jäsenet. Tutkimuksessa korostui esimiehen ominaisuuksien arviointi ja erityisesti ympäröivien vuorovaikutussuhteiden merkitys luottamuksen muodostumisessa. Esimiehen ominaisuuksien arviointi tapahtui pitkälti esimiehen toiminnan ja käytöksen perusteella. Tutkimuksen perusteella ympäröivillä vuorovaikutussuhteilla oli merkittävä tekijä luottamuksessa. Esimieheen luottaminen oli yhteydessä kollegoihin, ylimpään johtoon sekä organisaatioon luottamiseen.

Roos-Cabreran (2002, 85-86) tutkimus osoitti, että palautteen annossa on merkitystä esimiehen ja alaisen välisellä suhteella. Läheinen ja avoin suhde edesauttoi palautteen antoa ja vastaanottamista. Myös samankaltaisuudella, kuten ikä, siviilisääty ja perheeseen liittyvät tekijät, oli yhteyttä palautteenannon

aktiivisuuteen ja helppouteen. Myös Huttusen (1999, 63-64) tutkimuksen mukaan palautetta oli helpompi antaa sekä vastaanottaa, jos esimies-alaissuhde oli hyvä. Mitä paremmin toisen osapuolen tuntee, sitä helpompi oli löytää oikea tapa antaa palautetta.

4.4 Palaute työntekijöiden välillä

Yleisesti ajatellaan, että työyhteisössä palautetta antaa esimies alaiselleen. Palautetta kuitenkin esiintyy myös työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Malliusin (2011, 47-48, 55, 60) tutkimuksessa todettiin, että työtovereilta saatu palaute on työntekijöille tärkeää. Työntekijöiden keskinäinen palaute oli parhaimmillaan rakentavaa ja kehittävää. Palautteella pyrittiin nostamaan esiin virheitä sekä parantamaan toimintaa. Työntekijät antoivat enimmäkseen kuitenkin myönteistä palautetta. Tutkimuksessa ilmenikin kielteisen palautteen antamisen ja vastaanottamisen hankaluus. Työntekijöiden keskinäistä palautetta pidettiin tärkeänä tekijä työssä oppimiselle ja kehittymiselle. Työntekijät kokivat palautteen lisääntymisen parantavan ilmapiiriä, lisäävän avoimuutta sekä luottamusta työtoverien keskuudessa. Työtoverin luonne sekä suhde häneen vaikuttivat siihen, miten palaute annetaan, annetaanko palautetta enemmän tai vähemmän ja onko palautteen antaminen helppoa. Selvästi yli kolmannes tutkimukseen osallistujista kokivat myönteisen palautteen antamisen helppona. Helppoutta perusteltiin esimerkiksi sillä, että se parantaa yhteistyötä ja siitä tulee molemmille osapuolille hyvä mieli. Kielteisen palautteen antaminen koettiin usein hankalaksi. Kielteistä palautetta oli tutkimukseen osallistujien mielestä helppo antaa, kun palautetta annetaan asiasta, työtoveriin on luottamukselliset välit ja työyhteisössä palaute koetaan osana normaalia vuorovaikutusta.

Työtoverit jakavat palautetta, mutta usein niin kiertoteitse ja epämääräisesti, ettei sitä ymmärretä palautteeksi. Palautetta saatetaan jakaa rivien välistä, ovia paiskomalla tai ilmeisen ja eleiden välityksellä. Jos palautetta annettaisiin selkeästi, rohkeasti ja arvostavasti, lisääntyisi yhteenkuuluvuuden tunne ja kiinnostus oman ja kollegoiden työn kehittämiseen. (Venninen 2009, 14.)

5 KEHITTÄMISPROJEKTI PROSESSINA

5.1 Kehittämiprojektin vaiheet

Kehittämiprojekti on ajassa etenevä prosessi ja sen kuluessa käydään läpi tietyt vaiheet. Projektin etenemisen ja onnistumisen varmistamiseksi on jokaisessa projektin vaiheessa hoidettava sille tyypillisiä tehtäviä. (Viirkorpi 2000, 11.)

Kehittämiprojektin idea syntyi työelämatarpeista ja sitä mietittiin yhdessä lastenpsykiatrian yksikön osastonhoitajan kanssa syksyllä 2013. Esiselvitysvaiheessa, syksyllä 2013 tehtiin kattava kirjallisuuskatsaus. Keväällä 2014 nimettiin ohjaus- sekä projektiryhmä. Ohjausryhmä hyväksyi projektisuunnitelman toukokuussa 2014. Varsinais-Suomen Sairaanhoidopiiriltä haettiin tutkimuslupaa soveltavaan tutkimukseen kesäkuussa 2014. Tutkimuslupa saatiin elokuussa 2014 ja tutkimuksellinen osuus toteutettiin syyskuussa 2014. Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden ajatuksia ja kokemuksia palautteen antamisesta sekä vastaanottamisesta kohdeorganisaatiossa ja hyödyntää niitä palautteenantokäytänteiden kehittämisessä. Kyselytutkimuksen aineisto analysoitiin talvella 2014-2015. Projektin tuotosta kehitettiin yhdessä projektiryhmän kanssa alkuvuodesta 2015. Lopullinen tuotos esiteltiin ohjausryhmälle maaliskuussa 2015. Kohdeorganisaatiolle tuotos esiteltiin toukokuussa 2015, jolloin myös lopullinen raportti valmistui. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Kehittämiprojektin eteneminen.

5.2 Projektiorganisaatio

Projektilla tulee olla selkeä organisaatio, jossa on määritelty eri osapuolten roolit ja vastuut. Projektiorganisaatio koostuu yleensä projektipäälliköstä, ohjausryhmästä ja projektiryhmästä. (Silverberg 2005, 49.)

Projektiorganisaatio muodostui kohdeorganisaatiosta, projektipäälliköstä, ohjausryhmästä sekä projektiryhmästä. Projektipäällikkönä toimi Turun ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK -opiskelija. Projektipäällikkö työskentelee kehittämisprojektin kohdeorganisaatiossa apulaisosastonhoitajan tehtävissä.

Projektin ohjausryhmän tehtäviä on mm. valvoa hankkeen edistymistä, arvioida tuloksia ja tukea projektipäällikköä suunnittelussa (Silverberg 2005, 49). Ohjausryhmä koostui projektipäällikön lisäksi opettajatutorista, työelämämentorista sekä kohdeorganisaation ylihoitajasta. Projektiryhmään kuului projektipäällikön lisäksi työelämämentor, tutkimus- ja intervalliyksikön apulaisosastonhoitaja sekä akuuttiosaston sairaanhoitaja.

6 SOVELTAVAN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Soveltavan tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimusongelmat

Soveltavan tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden ajatuksia ja kokemuksia palautteen antamisesta sekä vastaanottamisesta. Tutkimustuloksia hyödynnettiin palautteenantokäytänteiden kehittämisessä.

Tutkimusongelmat:

1. Millaista palautetta työntekijät saavat kollegoiltaan ja esimiehiltään?
2. Millaista palautetta työntekijät antavat kollegoilleen ja esimiehilleen?
3. Miten työntekijät kokevat palautteen antamisen ja vastaanottamisen työyksikössään?
4. Mitä palautteenannon kehittäminen työntekijöiden mielestä edellyttää työyksikössään?

6.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Tutkimuksen lähestymistapa oli kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on ihminen ja hänen elämänpiirinsä ja niihin liittyvät merkitykset. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtää tiettyä toimintaa ja löytää uutta näkökulmaa jo tutkittuun ilmiöön. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. (Vilkka 2005, 97; Kylmä & Juvakka 2007, 16-30; Hirsjärvi ym. 2009, 161; Tuomi & Sarajärvi 2013, 85.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän sekä aineiston keräämisen tavoitteena on aineiston sisällöllinen laajuus. Tutkimusaineiston kokoa ei säätele määrä vaan sen laatu. Tutkimusaineisto toimii apuvälineenä asian tai ilmiön ymmärtämisessä. (Vilkka 2005, 109, 126.) Aineisto kerättiin työntekijöiltä kyselylomakkeella. Kyselytutkimukseen päädyttiin, koska kyselyyn voitiin vastata anonyymisti.

Haastattelemalla ei välttämättä oltaisi saatu täysin luotettavia vastauksia, koska haastattelija oli entuudestaan tuttu haastateltaville. Kyselyyn osallistuivat lastenpsykiatrian osaston kaikki sellaiset kliinistä työtä tekevät työntekijät, jotka olivat työskennelleet osastolla yhtäjaksoisesti vähintään yhden kuukauden ajan kyselyyn vastattaessa. Tutkimuksellisen osuuden ulkopuolelle jäivät työntekijät, jotka eivät tee osastolla kliinistä työtä ja ne jotka olivat työskennelleet osastolla alle kuukauden. Tutkimuksen ulkopuolelle jäivät myös osastonhoitaja sekä apulaisosastonhoitajat.

Kysely toteutettiin Webropol –kyselyn avulla. Tutkimuksen vastaajille lähetettiin sähköpostitse linkki, josta he pääsivät vastaamaan kyselyyn. Julkinen linkki oli kaikille vastaajille sama. Näin ei voitu tunnistaa, kuka kyselyyn oli vastannut. (Webropol käyttöopas, 50.) Tutkimukseen osallistujia informoitiin tutkimuksesta ennen aineiston keruuta kesäkuussa 2014, osastolla pidettävässä toimipaikkakokouksessa sekä erillisellä tutkimustiedotteella (Liite 1). Tutkimukseen osallistujia informoitiin lisäksi kyselyn mukana lähetettävällä saatekirjeellä (Liite 2). Kysely sisälsi kolme taustatietoa kysyvää kysymystä ja seitsemän avointa kysymystä (Liite 3). Kysymys 4. vastasi tutkimusongelmaan 1, kysymys 5 vastasi tutkimusongelmaan 2, kysymykset 6-7 vastasivat tutkimusongelmaan 3 ja kysymykset 8-10 vastasivat tutkimusongelmaan 4. Kyselyssä selvitettiin työntekijöiden kokemuksia palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta sekä ajatuksia palautteen antamisen ja vastaanottamisen kehittämisestä työyksikössään. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa, jonka jälkeen vastausaikaa jatkettiin vielä viikolla.

6.3 Aineiston analyysi

Aineisto analysoitiin laadullisin menetelmin käyttäen sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin tavoitteena on kuvata tutkimusmateriaali yleisessä muodossa, tiivistysti ja pelkistetysti. Sisällönanalyysissä on tärkeää, että tutkimusaineistosta erotetaan samankaltaisuudet sekä erilaisuudet. Sisällönanalyysissä edetään

empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. (Hannila & Kyngäs 2008, 8-9; Tuomi & Sarajärvi 2013, 103, 112.)

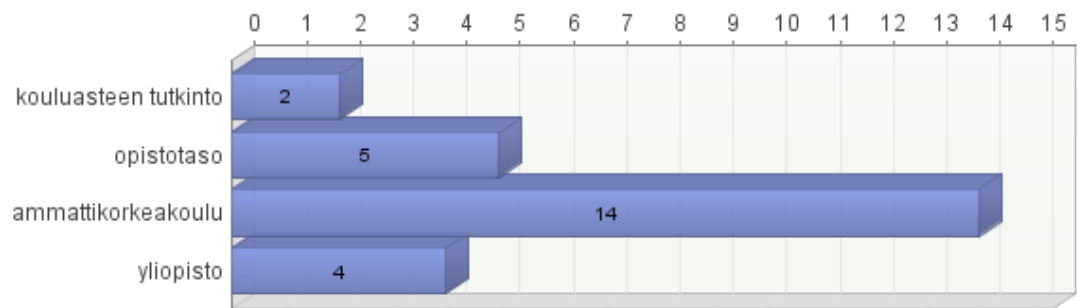
Aineiston analyysissä edettiin kysymys kerrallaan. Aineiston analyysi aloitettiin pelkistämällä alkuperäisiä ilmaisuja. Pelkistykset ryhmiteltiin samanlaisten ilmaisujen joukkoon. Samaa tarkoittavat ilmaisut jaettiin alaluokkiin ja alaluokille annettiin sisältöä kuvaava nimi. Samansisältöisiä alaluokkia yhdistettiin toisiinsa ja näistä muodostettiin yläluokat, jotka nimettiin sen sisältöä kuvaavaksi. Aineistosta nostettiin esiin tutkimusongelmien näkökulmasta olennaisin. Siitä jätettiin pois kaikki se, mikä ei vastannut tutkimusongelmiin. Sisällönanalyysillä aineisto järjestettiin tiiviiseen ja selkeään muotoon, kadottamatta sen sisältöä. Tulokset ja niistä tehtävät johtopäätökset esitetään tutkimusongelmittain. Syntyvää luokitusta ja siitä tehtäviä johtopäätöksiä verrattiin koko ajan alkuperäisaineistoon. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108, 112.) Esimerkit aineiston luokitteluista liitteessä 4.

6.4 Tulokset

6.4.1 Tutkimusjoukon kuvaus

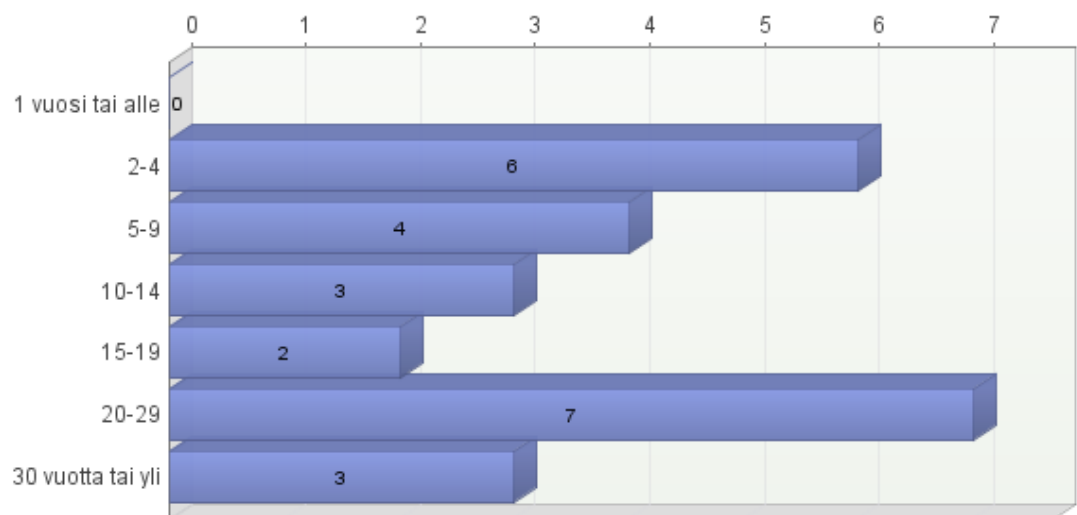
Tutkimus kohdennettiin niille lastenpsykiatrian osaston työntekijöille (lääkärit, hoitajat, psykologit, toimintaterapeutti ja askartelunohjaaja), jotka tekivät kliinistä työtä ja jotka olivat työskennelleet osastolla yhtäjaksoisesti vähintään yhden kuukauden ajan kyselyyn vastattaessa.

Linkki kyselyyn lähetettiin 36 työntekijälle ja vastauksia saatiin yhteensä 25 (N=36, n=25). Kyselyn vastausprosentti oli 69,4%. Taustakysymyksillä kysyttiin vastaajan koulutusta, työhistoriaa vuosissa sekä työhistoriaa kyseisessä työyhteisössä. Vastanneista suurimmalla osalla oli AMK -tutkinto. Ammattikorkeakoulun käyneitä olikin tässä työyhteisössä eniten. (Kuvio 2.)



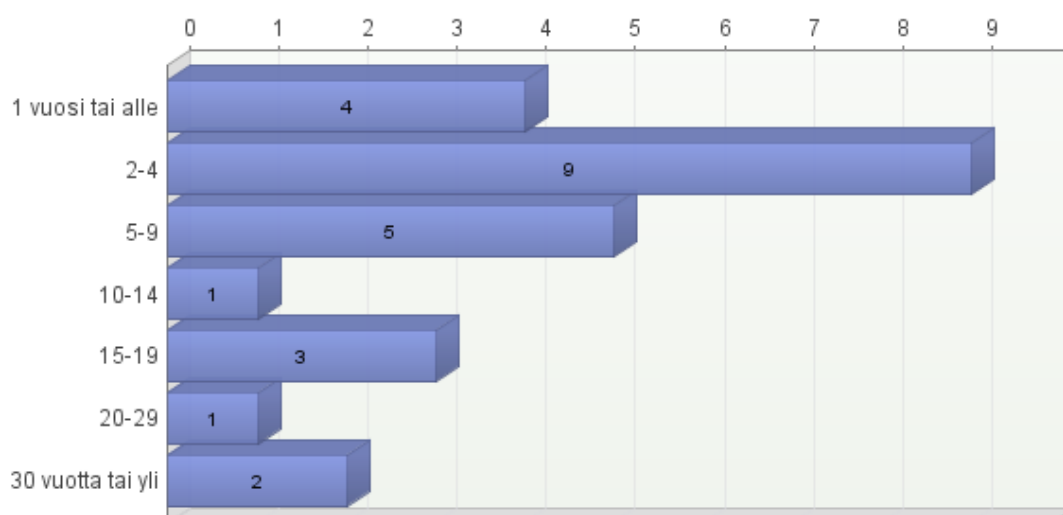
Kuvio 2. Koulutus. (n=25)

Kyselyyn vastasivat useimmin ne työntekijät, joilla oli työhistoriaa 20-29 vuotta. Toiseksi eniten vastasivat ne, joilla oli työhistoriaa 2-4 vuotta. Yhdelläkään vastaajista ei ollut työhistoriaa 1 vuosi tai alle. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Työhistoria vuosissa. (n=25)

Kyselyyn vastasivat useimmin työntekijät, joilla oli työhistoriaa kyseisessä työyhteisössä 2-4 vuotta. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Työhistoria osastolla 410. (n=25)

6.4.2 Työntekijöiden saama palaute kollegoilta ja esimiehiltä

Työntekijät kokivat saavansa kollegoiltaan palautetta suullisesti ja kirjallisesti. Palaute oli joko suoraa tai epäsuoraa, positiivista sekä negatiivista. Palautetta saatiin myös nonverbaalisesti, esimerkiksi halauksin. Kollegalta saatiin palautetta yksittäisten asioiden hoitamisesta (kuten potilasasiat sekä käytännön työ), työtoverin huomioon ottamisesta (kuten avun antaminen ja yhteistyökyky), työtoverin toteuttamasta hoitotyöstä (kuten omahoitajatyöskentely), työorientaatiosta (kuten työmotivaatio, ahkeruus ja tunnollisuus) ja henkilökohtaisista ominaisuuksista (kuten avoimuus, napakkuus, iloisuus ja reippaus).

Suurin osa vastaajista koki saavansa palautetta kollegoiltaan yleisellä tasolla melko usein (viikottain tai lähes päivittäin). Tässä tutkimuksessa yleisellä tasolla annetulla palautteella tarkoitetaan sitä, että vastaaja ei ole eritellyt vastaukseen, onko kyseessä positiivinen vai korjaava palaute. Muutama vastaaja koki kuitenkin saavansa palautetta yleisellä tasolla melko harvoin, pari kertaa kuukaudessa. Positiivisen palautteen saamisen useudessa oli myös vaihtelua. Toiset kokivat saavansa positiivista palautetta usein, toiset taas harvemmin, kerran

pari kuukaudessa. Korjaavaa palautetta koettiin saatavan harvoin tai ei juuri lainkaan.

”Palautetta saan mielestäni melko usein (viikottain), ja varsinkin positiivinen palaute auttaa jaksamaan työssä.”

”Negatiivista tai kriittistä palautetta en työkavereilta koe saaneeni.”

Esimiehiltään työntekijät saivat palautetta suullisesti mm. kehityskeskustelussa ja osastokokouksessa. Kirjallista palautetta esimieheltä saatiin sähköpostitse. Palautetta saatiin suoraan kasvotusten tai epäsuorasti välikäden kautta sekä osastokokouksissa. Esimieheltä saatiin palautetta yksittäisten asioiden hoitamisesta tai hoitamatta jättämisestä, työorientaatiosta, kuten yhteistyökyvystä ja joustavuudesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, kuten työtavoista ja työkokemuksesta. Työntekijät kokivat saavansa palautetta esimiehiltään yleisesti ottaen harvoin.

”Esimiehiltä palaute on liittyen kokemukseeni, joustavuuteeni sekä yhteistyökykyisyyteeni.”

”Esimieheltä saan palautetta hieman harvemmin 1-2x/kk.”

6.4.3 Työntekijöiden antama palaute kollegoille ja esimiehille

Työntekijät sanoivat antavansa kollegoille palautetta suullisesti, kirjallisesti (esimerkiksi Happy Box -palautelaatikon kautta) ja nonverbaalisesti, sekä positiivista että korjaavaa. Palautetta annettiin yksittäisten asioiden hoitamisesta tai hoitamatta jättämisestä, kuten hyvin sekä huonommin hoidetuista tilanteista, menettelytavoista ja selkeästä kirjaamisesta. Palautetta annettiin myös yhteistyökyvystä, kuten tukena ja apuna olemisesta, huomioimisesta, työpäivän sujumisesta sekä sovituista asioista kiinnipitämisestä. Onnistumisista ja epäonnistumisista, kuten oivalluksista ja väärin toimimisesta annettiin myös palautetta.

Palautetta kollegoille pyrittiin antamaan välittömästi tilanteen jälkeen tai saman työvuoron aikana. Palautetta sanottiin annettavan yleisellä tasolla usein, viikottain tai lähes päivittäin. Muutama vastaaja kuitenkin koki, että korjaavaa palautetta tulee annettua liian harvoin.

”Aina kun on tarvetta annan positiivista palautetta suullisesti, haalamalla ja kiittämällä, Happy boxin kautta.”

”Pyrin puhumaan kohteliaasti ja huomioimaan hyvin tehdyn työn ja antamaan palautteen heti tuoreeltaan.”

Myös esimiehille työntekijät sanoivat antavansa palautetta suullisesti kehityskeskustelussa ja osastokokouksessa sekä kirjallisesti sähköpostitse. Esimiehille annettiin sekä positiivista että korjaavaa palautetta. Palautetta annettiin yksittäisten asioiden hoitamisesta, kuten resursseista, organisoinnista, hyvin hoidetuista tehtävistä ja aikataulusuunnittelusta. Palautetta annettiin myös esimiehen yleisestä toimintatavasta, kuten tyytyväisyydestä esimiehen toimintaa kohtaan, tuesta ja kannustuksesta sekä palautteenantamisesta. Myös työntekijöiden toiveiden huomioon ottamisesta, kuten työvuorotoiveiden huomioimisesta, joustavuuden arvostamisesta sekä asioiden hyvin hoitamisesta työntekijän näkökulmasta annettiin palautetta sekä osaston toiminnasta, kuten mielipiteistä ja havainnoista yksikön toiminnasta. *”Kyseenalaistan yleisiä asioista.”* Esimiehille sanottiin annettavan palautetta yleisellä tasolla harvoin ja harvemmin kuin työtoverille. *”Esimiehelleni muistan antaa tosi huonosti palautetta”*. Positiivista palautetta annettiin enemmän kuin korjaavaa palautetta.

6.4.4 Työntekijöiden kokemukset palautteen antamisesta sekä mielipiteet palautteenannon edellytyksistä

Työntekijät kokivat palautteen antamisen yleisellä tasolla tärkeänä. He kokivat palautteen antamisen olevan ongelmaton.

”Palautteen antaminen on helppoa, silloin kun siihen on aihetta.”

”Koitan pitää mielessä ”hampurilaismallin” palautteen annossa.”

Yhtenä palautteen antamiseen vaikuttavana seikkana työntekijät näkivät olevan mm. työilmapiirin. Osaston ilmapiiri koettiin hyvänä palautteen antamiselle ja palautteenanto koettiin olevan luonteva osa työtä. Palautteen antaminen oli helpompaa tutulle kollegalle ja palaute koettiin rakentavaksi ja hyödylliseksi, jos työntekijöiden keskinäinen suhde oli vahva. Palautteen antamiseen vaikuttivat myös palautteen antajan omat intressit. Palautteen antaminen koettiin helpommaksi, jos asia liittyi omiin intresseihin tai jos se vaikutti merkittävästi omaan työhön. Kolmantena palautteen antamiseen vaikuttavana seikkana oli palautteen antamisen muoto, sillä yhden vastaajan mielestä erityisesti kirjallisen palautteen antaminen oli luontevaa.

Positiivisen palautteen antaminen koettiin mielekkääksi ja helpoksi. Positiivisen palautteen antaminen tuntui itsestä hyvältä ja luontevalta. Positiivisen palautteen antamisen koettiin olevan helpompaa kuin korjaavan palautteen antamisen.

Korjaavan palautteen antaminen koettiin vaikeana ja hankalana. Laiskuudesta, epäkunnioittavista tavoista ja työn laistamisesta oli vaikea antaa palautetta. Korjaavaa palautetta haluttiin antaa mieluummin kasvotusten, koska kirjallisessa palautteessa on väärinkäsityksen mahdollisuus. Erityistyöntekijöille, jotka eivät ole osaston päivittäisessä vahvuudessa, palautteen anto koettiin erilaisena. Heille annettu palaute ei kantanut samalla tavalla hedelmää ja joustavuutta ei löytynyt arjen tilanteiden muuttuessa. Korjaavan palautteen antamista esimiehille pidettiin myös erityisenä haasteena. Korjaavan palautteen antamista pidettiin kuitenkin tärkeänä.

”Negatiivista palautetta tulisi antaa, jos siihen on aihetta.”

”Työpaikalla ollaan avoimia ja valmiita vastaanottamaan myös rakentavakin palaute”.

Palautteen antamisen haasteiksi koettiin sen riippuvaisuus vastaanottajasta sekä vastaanottajan tunteet. Toisille kollegoille oli vaikeampaa antaa palautetta kuin toisille. Kaikki kollegat eivät osaa ottaa korjaavaa palautetta rakentavasti vastaan, jolloin sen hyöty on vähäistä. Tunteiden osalta pelkoa oli toisen loukkaantumisesta tai siitä, että toinen ottaa palautteen työn moittimisena ja mitätöimisenä.

Työntekijöiltä kysyttiin myös palautteen antamisen edellytyksiä. Edellytyksistä muodostettiin kolme yläluokkaa: positiivinen asenne, henkilökohtaiset ominaisuudet ja ammatillinen orientaatio. Positiivinen asenne muodostui alaluokista nonverbaalinen myönteinen kommunikaatio, kollegaa tukeva asenne, kollegan kunnioitus ja hyväksyvä asenne. Nonverbaalisessa kommunikoinnissa tulisi kiinnittää huomiota kehonkieleen, äänensävyyn ja rauhallisuuteen. Vastaanottajalla tulisi olla kuulluksi tulemisen kokemus. Kollegan tukeva asenne tarkoitti sitä, että palautteessa tulisi painottaa enemmän positiivisia kuin negatiivisia asioita ja palautteen tulisi olla kannustava. Kollegan kunnioitus sisälsi sen, että palautteessa ei saisi olla henkilökohtaisuuksia ja arvostelua, vaan palautteen antajalla tulisi olla hienovaraisuutta, tahdikkuutta ja kunnioitusta toisen työtä kohtaan. Hyväksyvä asenne sisälsi sen, että palaute ei saisi olla hyökkäävää eikä syyttävää. Palautteen antajalla tulisi olla halu yhteistyöhön. Hänen tulisi olla valmis keskustelemaan asiasta sekä kuulemaan vastaanottajan mielipide.

Palautteen antajalta edellytetyt henkilökohtaiset ominaisuudet -yläluokka muodostui alaluokista rohkeus, avoimuus sekä kyky ja taito. Palautteen antajalla tulisi olla rohkea mielipide asiasta, hänen tulisi seistä sanojensa takana ja hänellä tulisi olla valmiutta vastaanottaa palautteen saajan reaktio. Palautteen antajalla tulisi olla myös avoimuutta, rehellisyyttä, luotettavuutta ja aitoutta. Myös ihmissuhdetaitoja, keskustelutaitoja, empatiakykyä, harkintakykyä sekä kykyä palautteen rakentavuuteen toivottiin palautteen antajalta.

Palautteen antajalta edellytettävä ammatillinen orientaatio muodostui alaluokista oikea ajoitus ja tilanne sekä ammatillisuus. Oikea ajoitus ja tilanne tarkoitti sitä, että palautteen antajan tulisi valmistautua palautteen antamiseen sekä harkita, missä ja miten palautteen antaa. Kahdenkeskeistä tilaa pidettiin tärkeä-

nä. Lähtökohta kaksi esimiestä ja yksi työntekijä hirvitti. Ammatillisuus tarkoitti ammattitaitoa, varmuutta omasta työstä, tietämystä asiasta, mistä antaa palautetta, parempaa osaamista ja kokemusta kuin palautteen saajalla, halua kehittää ja motivoida työyhteisöä sekä velvollisuutta antaa palautetta esimerkiksi turvallisuudesta.

6.4.5 Työntekijöiden kokemukset palautteen vastaanottamisesta sekä mielipiteet palautteen vastaanottamisen edellytyksistä

Palautteen vastaanottaminen koettiin yleisellä tasolla tärkeänä, mielekkäänä ja ongelmattomana, mutta joskus myös vaikeana (hämmäntävänä ja jännittävänä).

Positiivisen palautteen vastaanottaminen tuntui mukavalta, se ilahdutti ja piristi päivää. Positiivisen palautteen vastaanottaminen koettiin pääsääntöisesti helpoksi, mutta kehuja oli ajoittain vaikea ottaa vastaan. Positiivinen palaute saattoi ujostuttaa tai palautetta saadessa saattoi vähätellä asiaa.

”Positiivinen palaute piristää päivää ja motivoi jatkamaan samalla tavalla ja ehkä vielä vähän paremmin.”

Korjaavan palautteen vastaanottaminen koettiin vaikeana. Se oli haastavaa, koska se saattoi ensin tuntua pettymykseltä ja koska sitä oli vaikeampi ottaa vastaan, jos palaute oli ristiriidassa oman näkemyksen kanssa. Korjaava palaute koettiin kuitenkin tervetulleeksi, jos se oli rakentavaa. Korjaavan palautteen vastaanottamista helpotti, jos kyseessä oli selkeä asia kuten unohdus. Korjaavan palautteen vastaanottamista helpotti myös, jos asioista puhuttiin yleisellä tasolla, palaute ei ollut syyllistävää ja oli mahdollisuus rauhassa miettiä saamaansa palautetta. Palautteen saamisen vaikutukset -yläluokasta muodostettiin neljä alaluokkaa: Vaikutus yleisellä tasolla, korjaavan palautteen negatiiviset vaikutukset, korjaavan palautteen positiiviset vaikutukset sekä positiivisen palautteen vaikutus. Vaikutus yleisellä tasolla tarkoitti sitä, että palautteella oli suuri merkitys ammattitaidon kehittymiseen sekä merkitys työyksikön toimintatapo-

jen sujuvuuteen. Korjaavan palautteen negatiivisia vaikutuksia oli loukkaantuminen, puolustusasenne, oman pätevyyden ja osaamisen epäileminen, pettymys sekä negatiiviseksi muuttuva mieliala. Positiivisia vaikutuksia korjaavalla palautteella oli palautteesta oppiminen, omien työtapojen tutkiminen ja kehittäminen sekä negatiivisen palautteen vastaanottamisen oppiminen. Positiivisen palautteen vaikutuksia oli into ja motivaatio työhön, piristi päivää, auttoi jaksamaan sekä motivoi jatkamaan samalla tavalla ja ehkä paremminkin.

”Kriittistä palautetta ei ole niin helppo ottaa vastaan. Asioita jää usein miettimään pidemmäksikin aikaa. Helpointa kriittinen palaute on ottaa vastaan, kun asioista puhutaan esim. osastokokouksessa tai työnohjauksessa yleisellä tasolla.”

Työntekijöiltä kysyttiin myös palautteen vastaanottamisen edellytyksiä. Edellytyksistä muodostettiin neljä yläluokkaa: tunteiden hallinta, vastaanottava asenne, pyrkimys oppia palautteesta sekä itsensä huomioiminen. Tunteiden hallinta muodostui alaluokista oman tunnereaktion huomioiminen sekä palaute palautteena. Omien tunteiden huomioiminen tarkoitti kykyä pohtia omaa reaktiota, tietoisuutta omasta toiminnasta, oman mielipiteen haastamista ja sitä, että tunteen ei saisi antaa vallata liikaa tilaa. Palaute palautteena tarkoitti sitä, että palautteeseen tulisi suhtautua objektiivisesti, siitä ei saisi loukkaantua ja hermostua. Palaute tulisi ottaa vastaan ilman liiallista selittelyä ja tulisi olla kyky keskustella asiasta.

”Se edellyttää ottamaan asian asiana, ei henkilökohtaisena loukkauksena. Asia voisi olla minullekin vaikea.”

Vastaanottava asenne muodostui alaluokista henkilökohtaiset ominaisuudet (kuten kypsyys, aikuisuus, ammatillisuus), kuunteleminen (kuten kyky kuunnella palautteen antajaa, kuunnella aidosti ja tarkasti, kyky kuunnella palaute loppuun asti), aika (kuten tilanteeseen pysähtyminen, aika työstää saamaansa palautet-

ta), avoimuus (kuten luotettavuus, aitous) ja hyväksyminen (kuten onnistumisen ja epäonnistumisen hyväksyminen). Pyrkimys oppia palautteesta muodostui alaluokista kyky kriittiseen itsereflektioon (kuten itsensä tunteminen, oman toiminnan tarkastelu), muutoshalukkuus (kuten valmius muuttamaan toimintatapoja) ja oppiminen (kuten oppia palautteesta, kyky kehittää itseään, kyky toimia palautteen mukaisesti). Tarvittaessa palautteen vastaanottajan tulisi huomioida myös itsensä eli puolustaa itseään sekä perustella omaa toimintaansa.

6.4.6 Työntekijöiden ajatukset palautteenannon kehittämisestä työyksikössään

Työntekijöiden mielestä työyksikössä palautetta tulisi antaa enemmän ja avoimemmin. Avoimuus sisältää sen, että palautetta annetaan kasvotusten ja suoraan, että on vähemmän selän takana puhumista, ja että toisten mielipiteisiin suhtaudutaan avoimemmin. Avoimuus edellyttää rohkeutta: Rakentavaa ja kriittistä palautetta tulisi rohjeta antaa, jotta voi kasvaa ja kehittyä ammatissa. Kriittistä palautetta tulisi kuitenkin antaa sopivan neutraalilla tavalla. Myös rohkaisua rakentavan palautteen antamiseen tarvittaisiin.

”Tätä kyselyä täyttyessä tuli monta kertaa mieleen, että palautetta tulisi antaa huomattavasti enemmän.”

”Rohkeammin vain palautteen antoa, oli se sitten myönteistä tai kielteistä.”

Esimiesten osuutta palautteen annossa pidettiin tärkeänä. Tätä yläluokkaa kuvattiin erikseen esimiesten ja lähiesimiesten näkökulmasta. Esimiesten olisi hyvä muistuttaa henkilökuntaa positiivisen palautteen antamisesta sekä rohkaista rakentavan palautteen antamiseen niin, ettei sitä koeta syyllistävänä. Tiettyjen korjaavien palautteiden antaminen koettiin kuuluvan esimiehille. Toiveena oli, että esimiehet antaisivat palautteen suoraan työntekijälle eikä yleisellä tasolla, esimerkiksi myöhästymisistä. Erityisesti esimiesten ja työntekijöiden välistä palautteenantoa haluttiin parantaa.

”Esimiesten esimerkki palautteen annosta tärkeässä asemassa ja varmasti positiivisen palautteen annon muistuttelu aika ajoin pitää hyvän palautteenantokulttuurin yllä.”

Lähiesimieheltä toivottiin enemmän palautetta hoitotyöstä sekä positiivista palautetta joustavuudesta ja hyvin tehdystä työstä. Lähiesimiehen haluttiin olevan enemmän työryhmän tukena. Lähiesimiehen antamassa palautteessa ei saisi olla syyttävää sävyä.

Palautteenannon kehittämisen keinoina nimettiin Happy Box –palautelaatikon jalostaminen ja yhteisöllisyyden lisääminen esimerkiksi yhteisen mukavan tekemisen kautta. Myös uusia palautteenannon paikkoja ehdotettiin, kuten palautetehetki työvuoron päätteeksi, henkilökuntafoorumi, haastavien tilanteiden purku sekä palautteenannon tärkeydestä muistuttaminen osastokokouksissa.

Tässä kyselyssä jotkut vastaukset eivät vastanneet kysytyyn kysymykseen. Tällaisissa vastauksissa oli mm. potilailta saatua palautetta, mitä tässä kyselyssä ei kysytty.

6.5 Johtopäätökset ja pohdinta

Soveltavan tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden kokemuksia palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta sekä ajatuksia palautteen antamisen ja vastaanottamisen kehittamisestä työyksikössään. Kyselyssä oli erikseen eritelty esimiehille annettu ja esimiehiltä saatu palaute. Kysymyksiin vastattiin monipuolisesti ja vastauksista saatiin vastaus tutkimusongelmiin.

Yleisesti ottaen palautteenanto tässä työyhteisössä oli melko hyvällä mallilla. Työyhteisössä koettiin olevan hyvä ilmapiiri, joka edisti niin positiivisen kuin korjaavankin palautteen antamista. Hyvinvointia sekä hyvää suoriutumista edistävä palaute edellyttää palautemyönteistä ilmapiiriä sekä luottamusta palautteen antajan ja vastaanottajan välillä. Palautemyönteisessä työyhteisössä palaute kulkee joka suuntaan, esimieheltä alaiselle, alaiselta esimiehelle sekä työntekijöiden välillä. (Aarnikoivu 2008, 141.) Esimiesten esimerkkiä palautteen annossa

pidettiin tärkeänä. Tulisi kuitenkin muistaa, että palautteen anto on kaikkien vastuulla, niin esimiesten kuin työntekijöidenkin.

Työntekijöiden välinen palautteenanto koettiin helpommaksi kuin työntekijöiden ja esimiesten välinen palautteenanto. Vastauksista ilmeni, että kollegoita muistetaan kiittää ja kannustaa lähes jokaisen työvuoron päätteeksi. Happy Box – palautelaatikon olemassaolo koettiin hyvänä ja se lisäsi positiivisen palautteen antamista. Kehittämisen kohteena oli kuitenkin korjaavan palautteen antaminen. Vastaajat kokivat korjaavan palautteen saamisen sekä antamisen vaikeana ja haastavana. Korjaavaa palautetta pidettiin kuitenkin erityisen tärkeänä oman ammattitaidon kehittymiselle. Palautteen antamisen haasteina oli pelko vastaanottajan tunteista. Myös Roos-Cabreran (2002, 84, 86) tutkimuksessa todettiin, että alaiset pelkäsivät kielteisen palautteen aiheuttavan vastaanottajassa kielteisiä tunnereaktioita, kuten suuttumista ja loukkaantumista. Toisille kollegoille oli vaikeampi antaa palautetta kuin toisille. Palautteen antaminen koettiin helpompana, jos kollega oli tuttu. Palaute koettiin rakentavaksi ja hyödylliseksi, jos työntekijöiden keskinäinen suhde oli vahva. Sillanvuon (2010, 95) tutkimuksessa todettiin luottamuksen olevan toimivan työyhteisön peruselementti. Luottamuksen avulla parannetaan vuorovaikutusta ja helpotetaan kommunikointia. Luottamus on vahvasti yhteydessä positiiviseen työhyvinvointiin, motivaatioon ja työssä viihtymiseen.

Hampurilaismalli palautteen annossa tuotiin esille ja tärkeänä pidettiin, että korjaavaa palautetta annettaessa muistettaisiin korostaa myös positiivisia asioita. Kuten Repo ja Nuutinen (2003, 176) kuvaavat, hampurilaismallin mukaan annettussa palautteessa annetaan ensin positiivista palautetta, sitten annetaan palautetta kehittämistä ja parannusta vaativista asioista ja lopuksi tehdään yhteenveto positiiviseen sävyyn. Tärkeät asiat tulisi jättää viimeiseksi. Tässä on kuitenkin vaarana se, että vastaanottaja huomioi vain positiivisen palautteen, jolloin korjaavaa palautetta ei huomioida riittävällä tavalla. Positiivisella palautteella ei saisi liikaa silotella korjaavaa palautetta.

Työntekijöiden ja esimiesten välinen palautteenanto koettiin erilaisena kuin työntekijöiden välinen palautteenanto. Työntekijät kokivat saavansa esimiehiltä

harvoin palautetta ja palautetta toivottiin saavan useammin. Työntekijät myös antoivat esimiehille harvemmin palautetta kuin kollegoilleen. Useassa vastauksessa tuotiin esiin, että esimiehille annettiin ja esimieheltä saatiin palautetta lähinnä vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Tässä olisikin paljon kehittämisen varaa, sillä niin työntekijä, kuin esimieskin, tarvitsee säännöllisesti palautetta oman ammattitaitonsa kehittämisen tueksi. Harvakseltaan annettua sekä saatua palautetta voi osittain selittää se, että osan vastaajien esimiehet eivät työskentele fyysisesti samassa paikassa. Tällöin esimiestä näkee harvemmin ja palautta ei pysty antamaan kasvotusten. Tässä tilanteessa puhelimitse tai sähköpostitse annettu palaute korostuu ja palautetta tulisi muistaa antaa, vaikka ei kasvotusten niin usein näkisikään. Myös Roos-Cabreran (2002, 89) tutkimuksessa esimiehen kiireellisyys oli keskeinen syy siihen, miksi alaiset eivät antaneet palautetta esimiehilleen. Etäiselle esimiehelle ei annettu ollenkaan myönteistä palautetta ja kielteistäkin palautetta annettiin vain vähän tai ei ollenkaan.

Palautteen antajalta toivottiin vastaanottajan huomioimista ja kunnioittamista. Palautteessa ei saisi olla henkilökohtaisuuksia tai toisen työn arvostelua. Palautteessa tulisi painottaa enemmän positiivisia kuin negatiivisia asioita. Palautteen antajalta toivottiin harkintaa siitä missä ja miten palautteen antaa. Kahdenkeskeistä tilaa ja aikaa palautteen annolle pidettiin tärkeänä. Myös Berlinin (2008, 80) tutkimuksen mukaan hyvä palaute on kannustavaa ja huomioivaa, aiheellista ja kohdistettua sekä toimintaan sidottua. Hyvässä palautteessa positiivisen ja negatiivisen palautteen määrä on tasapainossa.

Palautteenannon onnistuminen sekä palautteen saaminen edellyttävät vastaanottajan kykyä ottaa rakentavasti palautetta vastaan. Kehittyminen palautteen vastaanottajana edellyttää kriittistä itsensä arviointia (Aarnikoivu 2013, 168-169). Palautteen vastaanottamisessa työntekijät pitivät tärkeänä sitä, että palautteesta ei loukkaannu tai hermostu. Palautteeseen tulisi suhtautua objektiivisesti. Palautteesta tulisi oppia ja palautteen vastaanottajalla tulisi olla kyky kriittiseen itsereflektioon, valmiutta muuttaa omaa toimintaa ja kykyä kehittää itseään.

Vastauksissa ei tullut esille moniammatillisuus palautteenannossa. Työntekijöiden vastauksissa ei tuotu esimerkiksi esille sitä, onko hoitajan vaikeampi antaa palautetta lääkärille kuin toiselle hoitajalle. Moniammatillisuus toimii hyvin tässä työyhteisössä ja ammattirajojen välinen kuilu on hyvin pieni. Psykiatrialla puhuminen on yksi tärkeimmistä työvälineistä ja tämän takia palautteen antaminen ja yleensäkin vaikeista asioista puhuminen on varmasti helpompaa.

Yhteenvedona tästä soveltavasta tutkimuksesta voi todeta sen, että esimiesten ja työntekijöiden palautteen antoa, erityisesti korjaavan palautteen antoa tulisi lisätä tässä työyksikössä. Samoin Berlinin (2008, 199) tutkimuksen mukaan työyhteisöissä olisi hyödyllistä kehittää järjestelmiä, jotka tukevat kannustavaa, kehittävää ja aiheellista palautteen antamista spontaaneissa tilanteissa.

Projektin tuotoksena tehty posterit muistuttaa kanslian seinällä työntekijöitä sekä lähiesimiehiä palautteen antamisesta ja näin kehittää myös korjaavan palautteen antamista osastolla. Posterit ei kuitenkaan ole samalla tavalla käytössä esimiehillä, jotka eivät fyysisesti työskentele osastolla tai edes samassa rakennuksessa. Esimiesten ja työntekijöiden palautteenantoa tulisi kuitenkin kehittää. Jotta tämä toteutuisi, posterit sijoitetaan myös esimiesten työhuoneiden seinille.

6.6 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja tietoinen suostumus katsottiin saaduksi, kun vastaaja oli vastannut kyselyyn. Osallistujilla oli mahdollisuus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen missä tutkimuksen vaiheessa tahansa, syytä ilmoittamatta. Tutkimukseen osallistujia informoitiin tutkimuksesta ennen aineiston keruuta osastolla pidettävässä toimipaikkakokouksessa sekä erillisellä tutkimustiedotteella. Tutkimukseen osallistujia informoitiin lisäksi kyselyn mukana lähetettävällä saatekirjeellä. Tutkimukseen osallistujien anonymiteetti turvattiin tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Taustakysymykset laadittiin siten, ettei vastaajia voitu tunnistaa niiden perusteella, ja tulokset raportoitiin niin, ettei yk-

sittäistä vastaajaa tunnisteta. Kysely toteutettiin Webropol –kyselyn avulla. Tutkimuksen vastaajille lähetettiin sähköpostitse linkki, josta he pääsivät vastaamaan kyselyyn. Julkinen linkki oli kaikille vastaajille sama. Näin ei voitu tunnistaa, kuka kyselyyn oli vastannut. Aineisto säilytettiin koko tutkimusprosessin ajan asianmukaisesti. Kehittämiprojektin loputtua aineisto hävitetään asianmukaisesti. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009; Webropol käyttöopas, 50.) Tutkimuslupa kehittämisprojektin soveltavaan tutkimukseen haettiin ja saatiin Varsinais-Suomen Sairaanhoidopiiriltä.

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan, kuinka pätevää ja käyttökelpoista tietoa saadaan. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan laadullisen tutkimuksen arviointikriteerien uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys perusteella. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tarkka kuvaus tutkimuksen eri vaiheiden toteuttamisesta. Aineiston analyysissä keskeistä on luokittelujen tekeminen ja niiden perusteleminen. Tulosten tulkinta vaatii kykyä punnita vastauksia sekä perusteluja siitä mihin päätelmät perustuvat. (Kylmä & Juvakka 2007, 128–129; Hirsjärvi ym. 2009, 231-233.)

Tutkimusjoukoksi valittiin ne työntekijät, jotka olivat työskennelleen osastolla vähintään yhden kuukauden ajan. Näin kaikilla vastaajilla oli kokemusta palautteen antamisesta sekä vastaanottamisesta kyseisellä osastolla. Kyselylomake esitestattiin neljällä YAMK –opiskelijalla, jotta varmistuttiin siitä, että vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla kuin kyselyn laatinut projektipäällikkö. Esitestauksen jälkeen kyselystä poistettiin sukupuolta kysyvä kysymys, jotta vastaajien anonymiteetti säilyisi paremmin. Kyselyn vastauskato pyrittiin minimoimaan motivoivalla saatekirjeellä ja henkilökuntaa muistutettiin kyselyyn vastaamisesta kasvatusten ja sähköpostitse. Kyselyn vastausaikaa jatkettiin viikolla, jotta saatiin mahdollisimman paljon vastauksia. Kyselyn vastausprosentti oli 69,4%, joka lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusaineiston sisällönanalyysissä tehtyä luokittelua kuvattiin mahdollisimman tarkasti ja esimerkit luokittelusta lisättiin raportin liitteeksi. Johtopäätöksissä tutkimustuloksia tarkasteltiin suhteessa aikaisempiin tutkimustuloksiin.

Projektipäällikkö pohti suhtautumistaan kyselyn tuloksiin. Projektipäällikkö pyrki siihen, ettei hän miettinyt sitä, ketkä työntekijöistä kyselyyn olivat mahdollisesti vastanneet. Projektipäällikkö pyrki myös siihen, ettei hän miettinyt tarkoitettiiniko vastauksissa olevalla esimiehellä häntä. Pohdinnaksi jää, olisivatko työntekijöiden vastaukset olleet erilaisia, jos projektipäällikkönä olisi ollut henkilö, joka ei ollut vastaajille entuudestaan tuttu. Vastaukset olivat kuitenkin hyvin suoria ja avoimia ja niistä ei tullut tunnetta, että projektipäällikön tuttuus olisi vaikuttanut niihin. Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset saattaisivat myös olla erilaiset, jos työyhteisö ei olisi entuudestaan tuttu projektipäällikölle. Projektipäällikkö tuntee työyhteisön, joten hän tietää työyhteisöstä myös asioita, jotka eivät tulleet vastauksista esille.

7 POSTERI PALAUTTEENANNON TUKENA

Kehittämisprojektin tuotoksena tehtiin posteri (kuvio 5) palautteenannon tueksi. Posterin sijoitetaan osaston kanslian seinälle sekä esimiesten työhuoneisiin. Posterin tarkoituksena on muistuttaa työntekijöitä sekä esimiehiä palautteen antamisen tärkeydestä sekä olla apuna palautetta antamisessa sekä vastaanottamisessa.

Posterin sisältää tietoa yleisesti palautteesta, sen tärkeydestä ja hyödyistä sekä esimiesten osuudesta palautteenannossa. Nämä asiat tulivat esille myös työntekijöiden vastauksista sekä perustuvat jo aikaisemmin tutkittuun tietoon. Posterissa on myös kymmenen ohjetta siitä, kuinka voi onnistua palautteen antamisessa, ja kymmenen ohjetta siitä, kuinka palautetta tulisi vastaanottaa. Nämäkin ohjeet perustuvat työntekijöiden vastauksiin ja niitä tukevaan teorian tietoon.

Posterissa tuodaan esille työntekijöiden ajatuksia palautteenannon kehittämisestä lastenpsykiatrian osastolla. Näitä kehittämisen kohteita olivat esimiesten osuus palautteen antamisessa sekä korjaavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen lastenpsykiatrian osastolla

•Palaute on tärkeä osa arvostavaa kohtelua
 •Palaute lisää tietoisuutta omasta toiminnasta
 •Ilman palautetta on vaikea tietää, miten muut kokevat oman tavan toimia
 •Palautteen tarkoituksena on auttaa eteenpäin ja kertoa arvostuksesta ja luottamuksesta
 •Korjaava palaute auttaa kehittämään omaa ammattitaitoa
 •Esimiehen esimerkki palautteenannossa on tärkeää
 •Esimiehen on tärkeää rohkaista työyhteisöä rakentavan palautteen antoon
 •Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa koko työyhteisön palautekulttuuriin

NÄIN ONNISTUT PALAUTTEEN ANTAMISESSA

1. Anna palautetta aina, kun siihen on aihetta
2. Anna palaute henkilölle, jolle se kuuluu
3. Harkitse, missä ja miten annat palautetta
4. Korosta enemmän positiivisia kuin negatiivisia asioita
5. Ole rehellinen ja avoin
6. Älä ole hyökkäävä ja syyttävä
7. Kunnioita kollegaasi
8. Ole valmis vastaanottamaan palautteen saajan reaktio
9. Ole valmis keskustelemaan palautteesta
10. Seiso sanojesi takana

NÄIN VASTAANOTAT PALAUTETTA

1. Ota palaute palautteena
2. Kuuntele palaute loppuun saakka
3. Älä loukkaannu tai hermostu palautteesta
4. Ota palaute vastaan ilman liiallista selittelyä
5. Ole valmis keskustelemaan palautteesta
6. Opi palautteesta
7. Hyväksy onnistumisesi/epäonnistumisesi
8. Tarkastele kriittisesti omaa toimintaasi
9. Ole valmis muuttamaan toimintatapoja
10. Tarvittaessa huomioi itsesi; kerro oma näkemyksesi asiasta



Minna Huisman
 Apulaissosastonhoitaja
 Sairaanhoidaja YAMK
 VSSH/Lastenpsykiatrian
 tulosyksikkö

Kuvio 5. Palautteenannon posterit.

8 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI JA POHDINTA

Kehittämiprojektin alussa laadittiin projektisuunnitelma aikatauluineen sekä riskianalyysi. Projekti myös rajattiin niin, että se oli mahdollista toteuttaa kyseisessä aikataulussa. Hyvä suunnittelu helpotti projektipäällikön työskentelyä. Projekti eteni suunnitelman mukaisesti ja aikataulussa pysyttiin lähes suunnitelman mukaisesti. Ainoastaan aineiston analyysissä meni suunniteltua kauemmin aikaa. Tämä ei kuitenkaan viivästyttänyt projektin valmistumista.

Projektipäälliköllä ei ollut aikaisempaa kokemusta projektipäällikkyydestä. Projektipäällikön asema kohdeorganisaatiossa toi projektiin myös omat haasteensa. Kehittämiprojektin alussa projektipäälliköllä oli pelko siitä, miten työyhteisössä suhtaudutaan kehittämiprojektiin, jonka aihe helposti herättää erilaisia tunteita. Projektipäälliköllä oli pelko myös siitä, että työyhteisössä ajatellaan heidän olevan huonoja palautteen antajia, koska tällainen projekti tehdään. Projektipäällikkö painotti työyhteisössä sitä, että projektin tarkoituksena ei ollut syyllistää työyhteisöä huonoksi palautteen antajaksi, vaan tarkoituksena oli kehittää hyvää työyhteisöä vieläkin parempaan suuntaan. Kehittämiprojektin alussa projektipäällikkö pohti sitä, oliko projekti sittenkään aiheellinen kyseisessä työyksikössä, koska palautteenanto oli kuitenkin jo melko toimivaa. Kehittämiprojektiin suhtauduttiin työyhteisössä hyvin myönteisesti ja aihetta pidettiin tärkeänä. Tämä kumosi projektipäällikön epäilyt ja projektipäällikkö oli vakuuttuneempi projektin onnistumisesta. Projektipäällikköä mietitytti myös oma asema apulaisosastonhoitajan tehtävissä kyseisessä työyksikössä. Projektipäällikkö pyrki suhtautumaan projektiin objektiivisesti sekä ottamaan projektissa ulkopuolisen roolin.

Projektiorganisaatio tuki projektin onnistumista. Projektiryhmä oli projektipäällikön apuna tutkimuksesta tiedottamisessa sekä muistutti työntekijöitä kyselyyn vastaamisessa. Projektiryhmä myös mahdollisti työntekijöiden vastaamisen, järjestämällä heillä työpäivän aikana hetken, jolloin he pystyivät irrottautumaan työtehtävistään kyselyyn vastaamisen ajaksi. Projektiryhmä oli projektipäällikön apuna työstämässä kehittämiprojektin tuotoksena tehtyä posteria. Projektipääl-

likkö olisi voinut enemmän käyttää projektioryhmän asiantuntijuutta hyväksi koko kehittämisprojektin aikana. Erityisesti posterin työstämiseen olisi ollut hyvä käyttää enemmän aikaa ja hyödyntää tässä vielä enemmän projektiryhmän osaamista. Tämä kuitenkin johtui pitkälti aikataulullisista syistä. Posterin piti saada melko nopealla aikataululla valmiiksi ja työpaikalta oli vaikea irrottautua pidemmäksi ajaksi työstämään posteria. Myös projektipäällikön kiire sekä raportin valmistumisen aikataulu vaikuttivat tähän.

Ohjausryhmän kokousta ei ehditty keväällä 2014 pitämään kiireellisten aikataulujen vuoksi, joten projektipäällikkö lähetti projektisuunnitelman ohjausryhmälle hyväksyttäväksi sähköpostitse. Ohjausryhmän kokouksesta olisi ollut enemmän hyötyä ja projektipäällikkö olisi saanut enemmän palautetta projektisuunnitelmasta sekä koko kehittämisprojektista. Ohjausryhmää pidettiin kuitenkin ajan tasalla sähköpostitse, sekä osan ohjausryhmän jäsenien kanssa kasvotusten, koko kehittämisprojektin ajan. Maaliskuussa 2015 pidettiin ensimmäinen ohjausryhmän kokous. Aikataulusteiden takia kaikki ohjausryhmän jäsenet eivät päässeet osallistumaan kokoukseen. Kokouksessa projektipäällikkö esitteli soveltavan tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Projektipäällikkö myös esitteli alustavan version kehittämisprojektin tuotoksesta, palautteenannon posterista. Ohjausryhmä antoi hyväksynnän posterille sekä kehittämisideoita posterin laastimiseen.

Tämä kehittämisprojekti oli projektipäällikölle kokonaisuudessaan haastavaa, mutta opettavaista aikaa. Kehittämisprojektin, työn ja perheen yhteensovittamisessa oli välillä suuriakin haasteita. Niistä kuitenkin aina selvittiin ja eteenpäin päästiin aikataulujen mukaisesti. Kohdeorganisaatio, työelämämentori sekä opettajatuttori ovat olleet suurena apuna projektipäällikölle tässä kehittämisprojektissa.

Toivottavaa olisi, että tämä kehittämisprojekti olisi hyödyksi kyseisessä työyhteisössä ja palautteen, etenkin korjaavan palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa sekä esimiesten ja työntekijöiden välisessä palautteenannossa näkyisi kehitystä. Toivottavaa olisi myös, että työntekijät pystyisivät hyödyntämään

palautteenannon posteria antaessaan ja vastaanottaessaan palautetta. Posterit olisi varmasti sovellettavissa myös muihin työyhteisöihin.

Palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta tulisi käydä säännöllisesti keskustelua työyhteisössä, esim. osastokokouksissa, jotta palautteen antaminen ja vastaanottaminen tulisi osaksi päivittäistä työtä. Tulevaisuudessa tämän kehittämisprojektin hyötyjä voitaisiin arvioida siten, että työntekijöiltä kysyttäisiin, miten palautteen antaminen ja vastaanottaminen kyseisessä työyhteisössä on kehittynyt tämän kehittämisprojektin myötä.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot, menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOYpro.
- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Liettua: BALTO print.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Kuopio: Suomen Graafiset Painot.
- Almqvist, F., Kumpulainen, K., Moilanen, I., Piha, J., Räsänen, E., Tamminen, T. 2004. Lasten ja nuorisopsykiatria. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Acta wasaensia no 198. Liiketaloustiede 81. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 12.3.14 http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf.
- Eraut, M. 2006. Feedback. Learning in Health and Social Care. 5(3), 111-118. Blackwell Publishing Ltd. Viitattu 30.10.14 <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1473-6861.2006.00129.x/pdf>.
- Friis, L., Eirola, M. & Mannonen, M. 2004. Lasten ja nuorten mielenterveystyö. Vantaa: Dark Oy.
- Hannila, P. & Kyngäs, P. 2008. Teemahaastattelu laadullisessa tutkimuksessa. Opinnäytetyö. Hoitotyön koulutusohjelma. Helsinki: Helsingin ammattikorkeakoulu. Viitattu 9.3.2015 <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/38214/stadia-1210852529-2.pdf?sequence=1>.
- Haukila, S. 2009. Palautteen antaminen kehityskeskusteluissa. Pro gradu –tutkielma. Sosiaalitutkimuksen laitos. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 4.5.15 <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/81147/gradu03968.pdf?sequence=1>.
- Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Huttunen, P. 1999. ”Ollaan ihan hissun kissun, ei arvostella eikä kommentoida.” Alaisten ja esimiehen käsityksiä palautteesta työyhteisössä. Puheviestinnän Pro gradu –tutkielma. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hyve johtajuus. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen opas. 2012. Viitattu 24.1.14 <http://www.hyvejohtajuus.fi/7839/palautteen-antamisen-ja-vastaanottamisen-opas/>.
- Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Työyhteisötaidot, sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta. Viitattu 17.4.2015: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-tyoyhteisotaidot.pdf>.
- Kukkola, J. 2013. Esimies luottamuksen kohteena -luottamuksen ja epäluottamuksen ilmeneminen työntekijöiden tarinoissa. Pro Gradu -tutkielma. Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 14.3.14 <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/85033/gradu07071.pdf?sequence=1>.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanomapro.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

London, M. 2003. Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for Performance improvement. Toinen painos. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Mallius, R. 2011. Työntekijöiden keskinäinen palaute: Tavoista, toiveista ja merkityksestä. Puheviestinnän Pro gradu –tutkielma. Viestinnän, median ja teatterin yksikkö. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 23.4.14
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/82803/gradu05281.pdf?sequence=1>.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön -eväitä kehittämistyön avuksi. Julkaisija: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Viitattu 11.3.14. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>.

Mattila, M. 2013. Liika kiittäminen voi johtaa palautteen inflaatioon. Esimiesten käsitykset ja kokemukset palautteesta osana esimiesviestintää. Puheviestinnän Pro gradu –tutkielma. Viestinnän, median ja teatterin yksikkö. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 30.10.14
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84972/gradu07029.pdf?sequence=1>.

Railotie, P. Toimiva työyhteisö. Kaiku-viesti 3/2006. Viitattu 20.3.14
<http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BF56CCD45-DA97-4322-A490-A3F80B2C6DD7%7D/68601>.

Repo, I & Nuutinen, T. 2003. Viestintätaidot. Opas aikuisopiskelun ja työelämän vuorovaikutustilanteisiin. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Roos-Cabrera, I. 2002. Esimiehen ja alaisen välinen palaute asiantuntijaorganisaatiossa. Puheviestinnän Pro gradu -tutkielma. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 11.3.14 <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/11289/iroosca.pdf?sequence=1>.

Silverberg, P. 2005. Ideasta projektiksi. Projektivetäjän käsikirja. Konsulttitoimista Planpoint Oy. Työministeriö.

Sillanvuo, T. 2010. Luottamus esimies-alaisuudessa. Pro gradu -tutkielma. Kauppatieteellinen tiedekunta. Tietojohtaminen. Lappeenranta: Lappeenrantaan tekninen yliopisto. Viitattu 14.3.14
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/58983/nbnfi-fe201002031221.pdf?sequence=3>.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Muistilista eettisten toimikuntien jäsenille ja tutkijoille. Lääketieteellinen tutkimuseettinen jaosto. Viitattu 19.3.15
http://www.tukija.fi/c/document_library/get_file?folderId=18753&name=DLFE-680.pdf.

Syvänen, U. 2008. Palautekäytännöt työhyvinvoinnin tukena perioperatiivisessa hoitotyössä. Pro gradu –tutkielma. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 26.3.14
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79661/gradu03027.pdf?sequence=1>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11.painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Työterveyslaitos. 2014. Työyhteisön ristiriidat ja ratkaisut. Viitattu 20.3.14
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_ristiriidat_ja_ratkaisut/sivut/default.aspx.

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri. 2010. Psykiatria. TYKS. Lastenpsykiatrian yksikkö. Viitattu 23.1.14 <http://psykiatria.vsshp.fi/fi/5299>.

Varsinaissuomen sairaanhoitopiiri. 2013. Psykiatrian tulosalueen esittely johtokunnalle. Viitattu 20.3.14 <http://www.vsshp.fi/fi/dokumentit/39591/Psykiatrian%20esittely%20johtokunnalle.pdf>.

Venninen, T. 2005. Kollegiaalinen palaute tukee ammatillista kasvua. Aikuiskasvatus 4/2005, 288-296.

Venninen, T. 2009. Koskenlaskua työyhteisössä. Aikuiskasvatus 1/2009, 14-23.

Viirikorpi, P. 2000. Onnistunut projekti. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Webropol käyttöopas. Viitattu 9.3.15
http://www.webropol.com/materiaalit/Webropol_opas_suomi.pdf.

TUTKIMUSTIEDOTE

Tämä tutkimus on osa Turun ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä, joka toteutetaan Varsinais-Suomen Sairaanhoidopiirin, psykiatrian tulosalueen, lastenpsykiatrian yksikön, lastenpsykiatrian osastolla. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää työntekijöiden ajatuksia ja kokemuksia palautteen antamisesta sekä vastaanottamisesta. Tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään uusien palautteenantokäytänteiden kehittämisessä.

Tutkimusaineistoa kerätään kyselytutkimuksena, Webropol –kyselyn avulla. Aineiston keruu tapahtuu elo-syyskuu 2014 aikana. Aineistoa hyödynnetään opinnäytetyönä toteutettavassa kehittämisprojektissa, jonka tavoitteena on palautteenantokäytänteiden mallin laatiminen lastenpsykiatrisen osaston käyttöön. Tutkimukselle on saatu lupa Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriltä, kesäkuussa 2014. Tutkimuksesta saa lisätietoja:

Minna Huisman

yamk-opiskelija

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

minna.huisman@students.turkuamk.fi

KYSELYN SAATEKIRJE

Päiväys 21.3.14

Palautteenantokäytänteiden kehittäminen lastenpsykiatrian osastolla

Hyvä vastaaja

Kohteliaimmin pyydän Sinua vastaamaan liitteenä olevaan kyselyyn, jonka tavoitteena on selvittää työntekijöiden ajatuksia ja kokemuksia palautteen antamisesta sekä vastaanottamisesta. Lupa aineiston keruuseen on saatu Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriltä kesäkuussa 2014.

Sinun vastauksesi ovat arvokasta tietoa tutkimuksen toteutumiselle. Vastaaminen on vapaaehtoista ja tulokset tullaan raportoimaan niin, ettei yksittäinen vastaaja ole tunnistettavissa tuloksista. Käytähän hetken aikaasi tärkeän asian kehittämiseksi ja vastaa kyselyyn 30.9.2014 mennessä.

Tämä kysely liittyy osana Turun ammattikorkeakoulussa suorittamaani ylemmän ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvaan opinnäytteeseen. Opinnäytetyöni ohjaaja on Marjo Salmela, Yliopettaja, Turun amk/Terveys ja hyvinvointi.

Vastauksistasi kiittäen

Minna Huisman

Sairaanhoitaja/yamk-opiskelija

minna.huisman@students.turkuamk.fi

KYSELYLOMAKE

Työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta lasten psykiatrisella osastolla

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin taustakysymyksiin itsesi kannalta sopivin vaihtoehdoin.

1. Koulutus

- kouluasteen tutkinto
- opistotaso
- ammattikorkeakoulu
- yliopisto

2. Työhistoria vuosissa

- 1 vuosi tai alle
- 2-4
- 5-9
- 10-14
- 15-19
- 20-29
- 30 vuotta tai yli

3. Työhistoria osastolla 410

- 1 vuosi tai alle
- 2-4
- 5-9
- 10-14
- 15-19
- 20-29
- 30 vuotta tai yli

Ole hyvä ja kirjoita vapaasti ajatuksiasi ja kokemuksiasi palautteen antamisesta ja saamisesta työyksikössäsi. Palaute voi olla positiivista tai korjaavaa, suoraa (kasvotusten annettua) tai epäsuoraa (välikäden kautta annettua) tai mitä tahansa muuta, minkä itse koet palautteeksi.

4. Millaista palautetta saat (mistä asioista, miten usein, millä tavalla...) a) työkavereiltasi? b) esimiehiltäsi?

5. Millaista palautetta annat (mistä asioista, miten usein, millä tavalla...) a) työkavereillesi? b) esimiehillesi?

6. Miten koet palautteen antamisen?

7. Miten koet palautteen vastaanottamisen?

8. Mitä palautteenanto mielestäsi edellyttää sen antajalta?

9. Mitä palautteenanto mielestäsi edellyttää sen vastaanottajalta?

10. Miten palautteenantoa tulisi mielestäsi kehittää työyksikössänne?

AINEISTON LUOKITTELU

Kysymys 4. Millaista palautetta saat työkavereiltasi?

Pelkistykset	Alaluokat	Yläluokat
<ul style="list-style-type: none"> - suullista - keskustellen 	Suullista	Kollegalta saadun palautteen luonne
<ul style="list-style-type: none"> - kirjallista 	Kirjallista	
<ul style="list-style-type: none"> - suoraa - välikäsiä kautta 	Suoraa – epäsuoraa	
<ul style="list-style-type: none"> - halauksia 	Nonverbaalista	
<ul style="list-style-type: none"> - positiivista - negatiivista 	Positiivista – korjaavaa	
<ul style="list-style-type: none"> - arkisista asioista - potilasasioista - käytännön asioista - esineturvallisuuteen liittyvästä 	Yksittäisten asioiden hoitamisesta	Kollegalta saadun palautteen aiheet
<ul style="list-style-type: none"> - avun antamisesta - yhteistyökyyvystä - uusiin kehittämisen huomioon 	Työtoverin huomioon ottamisesta	
<ul style="list-style-type: none"> - omahoitajatyöskentelystä - erilaisten tilanteiden hoitamisesta 	Työtoverin toteuttamasta hoitotyöstä	
<ul style="list-style-type: none"> - työmotivaatiosta - ahkeruudesta - tunnollisuudesta - asioiden perusteellisesta hoitamisesta 	Työorientaatiosta	
<ul style="list-style-type: none"> - napakkuudesta - avoimuudesta - reippaasta työotteesta - iloisuudesta - mukavasta vuorosta - ilmapiirin ylläpitämisestä - persoonaan liittyvistä asioista 	Henkilökohtaisista ominaisuuksista	
<ul style="list-style-type: none"> - harvoin - en ole juurikaan palautetta saanut - ei sitä palautetta niin usein 	Saatu yleisellä tasolla harvoin	Kollegoilta saadun palautteen useus
<ul style="list-style-type: none"> - melko usein / viikoittain - lähes päivittäin 	Saatu yleisellä tasolla usein	
<ul style="list-style-type: none"> - positiivista palautetta usein - positiivista ehkä kerran pari kuukaudessa tai harvemmin 	Positiivisen palautteen saamisen useudessa vaihtelua	
<ul style="list-style-type: none"> - negatiivista / kriittistä palautetta erittäin harvoin tai ei ollenkaan - suullinen rakentava palaute jää vähiin 	Korjaavaa palautetta ei juuri ollenkaan	

Kysymys 8. Mitä palautteenanto mielestäsi edellyttää sen antajalta?

Pelkistykset	Alaluokat	Yläluokat
<ul style="list-style-type: none"> - äänensävy - kehonkieli - rauhallinen - Kuuntelua - kuulluksi tulemisen kokemus 	Nonverbaalinen kommunikaation	Positiivista asennetta
<ul style="list-style-type: none"> - Kannustava - tsemppausta - painottaa enemmän positiivisuutta kuin negatiivisuutta 	Kollegaa tukevaa asennetta	
<ul style="list-style-type: none"> - tahdikkautta - Hienotunteisuutta - hienovaraisuutta - arvostusta - Ei henkilökohtaisuuksia - Palautteen antamista korjausehdotuksen muodossa - Vastapuolen kunnioittaminen - toisen työn arvostamista ja huomioimista 	Kollegan kunnioitusta	
<ul style="list-style-type: none"> - ei hyökkäävä - ei syyttävää - halua yhteistyöhön - valmis keskustelemaan asiasta - Valmis kuulemaan vastaanottajan mielipide - Tarjoaa keskustelumahdollisuutta 	Hyväksyvää asennetta	
<ul style="list-style-type: none"> - rohkeaa mielipidettä asiasta - Rohkeutta - seisomista sanojensa takana - valmiutta vastaanottaa palautteen saajan reaktio - itsetuntoa 	Rohkeutta	Henkilökohtaisia ominaisuuksia
<ul style="list-style-type: none"> - avoimuutta - rehellisyyttä - luotettavuutta - vilpittömyyttä - välittömyyttä - aitoutta - suoruutta 	Avoimuutta	
<ul style="list-style-type: none"> - Ihmissuhdetaitoja - Keskustelutaitoja - empatiakykyä - harkintakykyä - kyky palautteen rakentavuuteen - Miten muotoilee, että vastaanottaja ymmärtää oikein 	Kykyä ja taitoa	

<ul style="list-style-type: none"> - Pieni hetki aikaa - kahdenkeskeinen tila - asetelma 2 vastaan 1 hirvittää - Harkintaa missä ja miten - Tilannetajua - Tunnetajua - valmistautua miten palautteen antaa 	Oikeaa ajoituista ja tilannetta	Ammatillista orientaatiota
<ul style="list-style-type: none"> - Ammattitaitoa - halua kehittää ja motivoida työyhteisöä - Varmuutta omasta työstään - Tietämystä asiasta, josta antaa palautetta - perusteluja - Velvollisuutta antaa palautetta esim. turvallisuus - parempaa osaamista/kokemusta kuin palautteen saajalla 	Ammatillisuutta	